

**Министерство образования и науки РФ**  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет»

Н.С. Говоруха, М.В. Семибратский, Н.А. Маматова

**ПОДГОТОВКА К ДОБРОВОЛЬНОЙ  
СЕРТИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ  
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПМ СТАНДАРТ**

Учебно-методическое пособие



Белгород 2017

УДК 65.0  
ББК 65.291.2  
Г 57

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом Института управления НИУ «БелГУ» (протокол № 3 от 31.03..2017).

Рецензенты:

*Т.П. Стрельцова*, кандидат технических наук, доцент кафедры управления персоналом  
Института управления НИУ «БелГУ»;

*А.В. Шулешко*, кандидат экономических наук, генеральный директор ООО «Научный  
Центр Белфарма»

**Говоруха Н.С.**

Г 57 Подготовка к добровольной сертификации специалистов в области проектного управления ПМ Стандарт: учеб.-метод. пособие / Н.С. Говоруха, М.В. Семибратский, Н.А. Маматова. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 150 с.

ISBN 978-5-9571-2315-6

Предназначено преподавателям и слушателям дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Подготовка к добровольной сертификации специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ».

Учебно-методическое пособие содержит рабочую программу курса повышения квалификации «Подготовка к добровольной сертификации специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ», методические рекомендации к прохождению сертификации, конспект лекций, тестовые задания для самоконтроля освоения курса.

УДК 65.0  
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-9571-2315-6

© Говоруха Н.С., Семибратский М.В., Маматова Н.А., 2017  
© НИУ «БелГУ», 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
2. Рабочая программа подготовки к добровольной сертификации .....	6
3. Подготовка к профессиональной сертификации ПМ СТАНДАРТ. Конспект лекций .....	12
4. Тестовые задания для самоконтроля .....	144

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа подготовки к добровольной сертификации специалистов в области проектного управления знакомит слушателей с российскими требованиями к управлению проектами и содержит минимум для подготовки к добровольной сертификации ПМ СТАНДАРТ (базовый уровень).

Сертификация специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ – это новая современная российская система подтверждения квалификации руководителей и специалистов в области проектного управления.

Сертификация ПМ СТАНДАРТ основана на требованиях национальных (ГОСТ) стандартов в области проектного управления:

ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

ГОСТ Р 54871 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;

ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 «Руководство по проектному менеджменту». Сертификат соответствия подтверждает владение специалистом единым терминологическим и понятийным аппаратом для эффективной коммуникации при реализации приоритетных проектов развития страны.

**Цель программы** – повышение уровня компетентности специалистов в области проектного управления путем подготовки к добровольной сертификации ПМ СТАНДАРТ.

### **Задачи программы:**

- знакомство с актуальными подходами к осуществлению проектной деятельности;
- изучение ISO 21500 Руководство по проектному менеджменту;
- разбор ГОСТ Р 54869. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;
- изучение ГОСТ Р 54870. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов;
- ознакомление с ГОСТ Р 54871. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;
- подготовка к добровольной сертификации специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ

### **Требования к результатам освоения программы**

В результате изучения программы слушатель должен **знать**:

- терминологию проектного менеджмента в соответствии со стандартом ПМ СТАНДАРТ;
- принципы управления проектом, портфелем проектов и программой;



- объекты управления в проектной деятельности и их специфику;
- субъекты управления в проектной деятельности и их характеристику;
- процессы управления проектной деятельностью.

По окончании обучения слушатель должен **владеть навыками и умениями:**

- анализировать объекты проектной деятельности;
- руководить проектной деятельностью в организации;
- разрабатывать ключевые элементы системы проектной деятельности в организации;
- анализировать систему управления проектной деятельностью, разрабатывать мероприятия по ее совершенствованию;
- разбора и понимания тестовых вопросов по тематике сертификации ПМ СТАНДАРТ.

## 2. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ К ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ

### 2.1. Учебный план

КАТЕГОРИЯ СЛУШАТЕЛЕЙ:	Менеджеры, администраторы и исполнители проектов, а также специалисты любого профиля, готовящиеся к сертификации по стандарту ПМ СТАНДАРТ
ТРЕБОВАНИЯ К СЛУШАТЕЛЯМ:	Высшее образование, руководители и специалисты организаций, вовлеченные в проектную деятельность
ОБЪЕМ ПРОГРАММЫ:	16 часов
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ:	2 дня
ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:	Очная

№ П/П	НАИМЕНОВАНИЕ МОДУЛЕЙ И РАЗДЕЛОВ	ВСЕГО, ЧАС.	В ТОМ ЧИСЛЕ:		
			ЛЕКЦИИ	ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	ФОРМА КОНТРОЛЯ
<b>1</b>	<b>ПОДГОТОВКА К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>ТЕСТ</b>
<b>2</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>ТЕСТ</b>
2.1	Проектная деятельность в организации	1	1		
2.2	Компоненты проектной деятельности	1	1		
<b>3</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>ТЕСТ</b>
3.1	Проект как объект управления	1	1		
3.2	Субъекты управления проектом	1	1		
3.3	Процессы управления проектом	4	2	2	
<b>4</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>ТЕСТ</b>
4.1	Программа и ее компоненты	1	1		
4.2	Субъекты управления программой	1	1		
4.3	Процессы управления программой	1		1	
<b>5</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>ТЕСТ</b>
5.1	Портфель как объект управления	1	1		
5.2	Субъекты управления портфелем	1	1		
5.3	Процессы управления портфелем	1		1	
<b>Итоговая аттестация</b>					<b>ТЕСТ</b>
<b>Итого</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	

## 2.2. Учебно-тематический план подготовки к сертификации

№ П/П	НАИМЕНОВАНИЕ МОДУЛЕЙ, РАЗДЕЛОВ, ТЕМ	ВСЕГО, ЧАС.	В ТОМ ЧИСЛЕ:			СООТВЕТСТВИЕ СТАНДАРТАМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ (НОМЕР СТАНДАРТА И РАЗДЕЛ)
			ЛЕКЦИИ	ПРАКТ. ЗАНЯТИЯ	ФОРМА КОНТРО- ЛЯ	
<b>1</b>	<b>ПОДГОТОВКА К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>ТЕСТ</b>	
<i>1.1</i>	<i>Порядок подготовки, подачи заявки и прохождения сертификации, работа в Информационной системе сертификации</i>					
<b>2</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>ТЕСТ</b>	
<b>2.1</b>	<b>Проектная деятельность организации</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<i>2.2.1</i>	<i>Проектная и операционная деятельность</i>					<i>ISO 21500 (3.1.; 3.3.; 3.6.; 3.7.); СМПД (4.)</i>
<b>2.2</b>	<b>Компоненты проектной деятельности</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<i>2.2.1</i>	<i>Проект, программа, портфель</i>					<i>ISO 21500 (3.5.; 3.4.); СМПД (4.)</i>
<b>3</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>ТЕСТ</b>	
<b>3.1</b>	<b>Проект как объект управления</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<i>3.1.1</i>	<i>Определение проекта - признаки, ограничения</i>					<i>ISO 21500 (3.2.; 3.11; 3.5); 54869 Проекты (3.)</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Классификация проектов</i>					
<i>3.1.3</i>	<i>Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта</i>					<i>ISO 21500 (3.10.)</i>
<b>3.2</b>	<b>Субъекты управления проектом</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<i>3.2.1</i>	<i>Заинтересованные стороны (лица) по проекту</i>					<i>ISO 21500 (3.8.)</i>
<i>3.2.2</i>	<i>Организационная структура управления и проектные роли</i>					<i>ISO 21500 (3.8;3.9) 54869 Проекты (4.)</i>
<i>3.2.3</i>	<i>Проектный офис. Назначение. Типы проектных офисов</i>					
<b>3.3</b>	<b>Процессы управления проектом</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<i>ISO 21500 (3.12.; 4.1.; 4.2.1; 4.2.2; 4.3.1.); 54869 ПРОЕКТЫ (3;5.1.)</i>
<i>3.3.1</i>	<i>Предметные группы в управлении проектом</i>					<i>ISO 21500 (4.2.3.)</i>

3.3.1.1.	Интеграция					ISO 21500 (4.3.2.; 4.3.3.; 4.3.4.; 4.3.5.; 4.3.6.; 4.3.7.; 4.3.8.)
3.3.1.2	Содержание					ISO 21500 (4.3.11.; 4.3.12.; 4.3.13.; 4.3.14.)
3.3.1.3	Сроки					ISO 21500 (4.3.21.; 4.3.22.; 4.3.23.; 4.3.24.)
3.3.1.4.	Стоимость					ISO 21500 (4.3.25.; 4.3.26.; 4.3.27.)
3.3.1.5	Ресурсы					ISO 21500 (4.3.15.; 4.3.16.; 4.3.17.; 4.3.18.; 4.3.19.; 4.3.20.)
3.3.1.6	Заинтересованные стороны (лица) по проекту					ISO 21500 (4.3.9.; 4.3.10.)
3.3.1.7	Риски					ISO 21500 (4.3.28.; 4.3.29.; 4.3.30.; 4.3.31.)
3.3.1.8	Качество					ISO 21500 (4.3.32.; 4.3.33.; 4.3.34.)
3.3.1.9	Закупки					ISO 21500 (4.3.35.; 4.3.36.; 4.3.37.)
3.3.1.10	Коммуникации					ISO 21500 (4.3.38.; 4.3.39.; 4.3.40.)
3.3.2	Группы процессов управления проектом					
3.3.2.1	Инициирование					ISO 21500 (4.3.2.; 4.3.9.; 4.3.15.; A1.); 54869 Проекты (5.2.)
3.3.2.2.	Планирование					ISO 21500 (4.3.3.; 4.3.11.; 4.3.12.; 4.3.13.; 4.3.16.; 4.3.17.; 4.3.21.; 4.3.22.; 4.3.23.; 4.3.25.; 4.3.26.; 4.3.28.; 4.3.29.; 4.3.32.; 4.3.35.; 4.3.38.; A2.); 54869 Проекты (5.3.1.; 5.3.2.; 5.3.3.; 5.3.4.; 5.3.5.; 5.3.6.; 5.3.7.; 5.3.8.)
3.3.2.3	Исполнение					ISO 21500 (4.3.4.; 4.3.10.; 4.3.18.; 4.3.30.; 4.3.33.; 4.3.36.; 4.3.39.; A3.); 54869 Проекты (5.4.)
3.3.2.4	Контроль					ISO 21500 (4.3.5.; 4.3.6.; 4.3.14.; 4.3.19.; 4.3.20.; 4.3.24.; 4.3.27.; 4.3.31.; 4.3.34.; 4.3.37.; 4.3.40.); 54869 Проекты (5.5.)
3.3.2.5	Завершение					ISO 21500 (4.3.7.; 4.3.8.); 54869 Проекты (5.6.)

<b>4</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>ТЕСТ</b>	
<b>4.1</b>	<b>Программа и ее компоненты</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>54871 Программы (3.)</b>
4.1.1	Определение программы - признаки, ограничения					54871 Программы (3.)
4.1.2	Компоненты программы, структура					54871 Программы (3.)
<b>4.2</b>	<b>Субъекты управления программой</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		
4.2.1	Заинтересованные стороны (лица) по программе					54871 Программы (4.)
4.2.2	Организационная структура управления и программные роли					54871 Программы (4.)
4.2.3	Программный офис					
<b>4.3</b>	<b>Процессы управления программой</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
4.3.1	Инициирование					54871 Программы (5,2.)
4.3.2	Планирование					54871 Программы (5,3.)
4.3.3	Исполнение					54871 Программы (5,4.)
4.3.4	Запуск проекта программы					54871 Программы (5,5.)
4.3.5	Контроль и управление изменениями					54871 Программы (5,6.)
4.3.6	Приемка результатов и организация использования промежуточных выгод программы					54871 Программы (5,7.)
4.3.7	Закрытие проекта программы					54871 Программы (5,8.)
4.3.8	Завершение					54871 Программы (5,9.)
<b>5</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>ТЕСТ</b>	
<b>5.1</b>	<b>Портфель как объект управления</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
5.1.1	Определение портфеля, признаки					54870 Портфели (3,8.)
5.1.2	Компоненты портфеля					ISO 21500 (3.5.3.2.)
<b>5.2</b>	<b>Субъекты управления портфелем</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
5.2.1	Организационная структура управления и роли					54870 Портфели (4.)
<b>5.3</b>	<b>Процессы управления портфелем</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		
5.3.1	Обеспечение управления портфелем					54870 Портфели (5,2.)
5.3.2	Формирование портфеля					54870 Портфели (5,3.)
5.3.3	Контроль и управление изменениями					54870 Портфели (5,4.)
<b>Итоговая аттестация</b>					<b>ТЕСТ</b>	
<b>Итого</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>		

## **2.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение**

### **Основная литература:**

1. ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014. Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500 : 2012 Guidance on project management [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации/ перевод ООО «НИИ «Интерэкомс» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА». - Введ. 2014-11-26. – Офиц. изд. - Москва: Стандартинформ, 2015. – с.45.
2. ГОСТ Р 54869 - 2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации/ разраб. АНО «Центр стандартизации управления проектами». - Введ. 2011-12-22. – Офиц. изд. - Москва: Стандартинформ, 2012. –с.11.
3. ГОСТ Р 54870 - 2011. Проектный менеджмент. Требование к управлению портфелем проектов [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации/ разраб. АНО «Центр стандартизации управления проектами». - Введ. 2011-12-22. – Офиц. изд. - Москва: Стандартинформ, 2012. –с.8.
4. ГОСТ Р 54871 - 2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации/ разраб. АНО «Центр стандартизации управления проектами». - Введ. 2011-12-22. – Офиц. изд. - Москва: Стандартинформ, 2012. –с.11.
5. ГОСТ Р ИСО 21504:2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов. ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации/ перевод ООО «НИИ «Интерэкомс» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА». - Введ. 2017-16-01. – Офиц. изд. - Москва: Стандартинформ, 2016. –с.12.
6. ГОСТ Р ИСО 10006:2005. Руководство по менеджменту качества при проектировании [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации/ перевод ОАО «НИИ КД». - Введ. 2005-09-06. – Офиц. изд. - Москва: Стандартинформ, 2007. –с.28.

### **Дополнительная литература:**

1. Об утверждении методических рекомендаций по организации системы проектного управления мероприятиями по информатизации в государственных органах [Электронный ресурс] : Приказ Минкомсвязи России от 24.04.2013 №96 (документ опубликован не был) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
2. Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской обл. от 31.05.2010 N 202-пп (ред. от 12.10.2015) // Вестник нормативных правовых актов Белгородской области – Режим доступа: <http://www.zakon.belregion.ru>
3. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]: Агентство стратегических инициатив // - Москва, 2015. – Режим доступа: <http://maria-el.gov.ru/invest/DocLib12/155922092015.pdf>

4. Мазур, И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро // - Москва: Высшая школа, 2001.
5. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик // - Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2013.

#### **Рекомендуемые Интернет-ресурсы:**

1. [www.pmpractice.ru](http://www.pmpractice.ru) – Сайт группы компаний «Проектная практика»
2. [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org) – форум по управлению проектами
3. [www.4pm.ru](http://www.4pm.ru) – специализированный сайт, посвященный управлению проектами.
4. [www.anthead.com](http://www.anthead.com) – специализированный сайт, посвященный управлению проектами.

#### **2.4. Материально-технические условия реализации программы**

Для эффективной работы по программе необходима рассадка слушателей по схеме «класс». При этом участники обучения располагаются за столами и должны иметь возможность не только комфортно писать, но и работать с раздаточными материалами, стандартами, пособиями и проч. Возможно размещение как одного слушателя за столом, так и нескольких.

Место для преподавателя должно располагаться перед слушателями. Расстояние от преподавателя до слушателя должно обеспечивать комфортное восприятие речи и не препятствовать обзору демонстрируемого в аудитории материала.

Для проведения занятий, учебная аудитория должна быть укомплектована следующим оборудованием:

- Флипчарт + комплект маркеров – 1 шт;
- Проектор для демонстрации презентационных материалов – 1 шт.;
- Ноутбук или персональный компьютер, подключенный к проектору – 1 шт.

Для обеспечения эффективной работы по программе необходимо, чтобы использующийся ноутбук или персональный компьютер, был укомплектован следующим программным обеспечением:

- операционная система Microsoft Windows 7/8/10;
- стандартный пакет Microsoft Office.

#### **2.5. Формы аттестации, оценочные средства контроля успеваемости**

**Текущий контроль** освоения слушателем программы осуществляется путем тестирования и проблемной дискуссии.

**Итоговый контроль** проводится в форме тестового экзамена в электронной или письменной форме. Экзамен содержит тестовые вопросы по всем стандартам, которые изучаются в программе. На них слушателю необходимо дать правильный ответ из предложенных вариантов.

Оценивается тестовый экзамен по двухбалльной системе:

1 – ответ верный; 0 – ответ неверный.

Для успешной сдачи экзамена необходимо набрать более 60 % баллов от их общего числа.

### 3. ПОДГОТОВКА К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ



## Модуль 1. Подготовительные аспекты сертификации ПМ СТАНДАРТ



## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

- ❖ ISO 21500 – 2014 Руководство по проектному менеджменту
- ❖ ГОСТ Р 54869 – 2011 Управление проектом
- ❖ ГОСТ Р 54870 – 2011 Управление портфелем
- ❖ ГОСТ Р 54871 – 2011 Управление программой
- ❖ Система менеджмента проектной деятельности

## СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ЭКЗАМЕН ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

### 1 этап. Закрытые вопросы

- 50 вопросов
- 1 балл за правильный ответ
- 70% правильных ответов (35 баллов)

### 2 этап. Открытые вопросы

- 2 вопроса
- 5 баллов максимальная оценка за вопрос
- 70% правильных ответов (7 баллов)

Ассессор принимает решение о успешной сдаче экзамена если число баллов за два этапа будет **больше или равно 42 (70%)**

## ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ

### ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

Название темы	Сумма баллов
Базовая терминология	10
Введение в проектную деятельность	7
Управление проектом	20
Управление программой	7
Управление портфелем	6

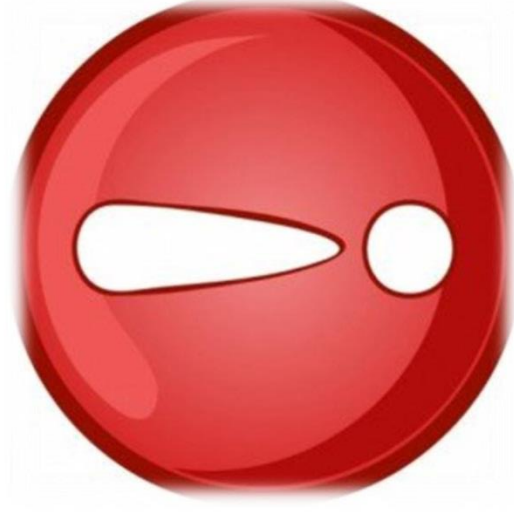
## ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

### Одиночный выбор

- ☐ Верно ли, почему
- ☐ Выберите верное утверждение

### Множественный выбор

- ☐ Что из перечисленного ...
- ☐ Какие утверждения являются верными



**ВНИМАНИЕ!** При вопросах с множественным выбором правильными могут быть 2 или 3 варианта ответа!

## ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

### ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

При подготовку устава проекта, руководитель составил реестр заинтересованных сторон лиц проекта, включив в него только внешние организации, которые смогут оказать влияние на проект. Правильно ли он поступил? (Укажите один вариант)

- ☐ Нет, потому что в реестре заинтересованных сторон указываются внешние и внутренние стейкхолдеры
- ☐ Да, потому что в реестр заинтересованных сторон включаются только внешние организации
- ☐ Нет, потому что реестр заинтересованных сторон формируется после написания устава проекта
- ☐ Да, потому что реестр заинтересованных сторон готовится одновременно с формированием устава проекта

## ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

### ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

Какое из приведенных утверждений является верным? (Укажите несколько вариантов)

- ☐ Куратор проекта оказывает поддержку руководителю проекта в решении проблем
- ☐ Руководитель проекта отвечает за достижение целей (результатов) проекта
- ☐ Руководитель проекта отвечает за достижения выгоды от реализации проекта
- ☐ Заказчик ставит цель проекта

## ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

### ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень

#### На понимание терминологии

- ☐ Как вы понимаете термин ...
- ☐ Какова связь между определенными компонентами

#### На понимание процессов управления

- ☐ При совершившейся ситуации, опишите действия руководителя проекта
- ☐ Как должен поступить руководитель, если...

Не нужно цитировать стандарт! Основной акцент делается на понимание слушателя описанных процессов.



## Модуль 2.

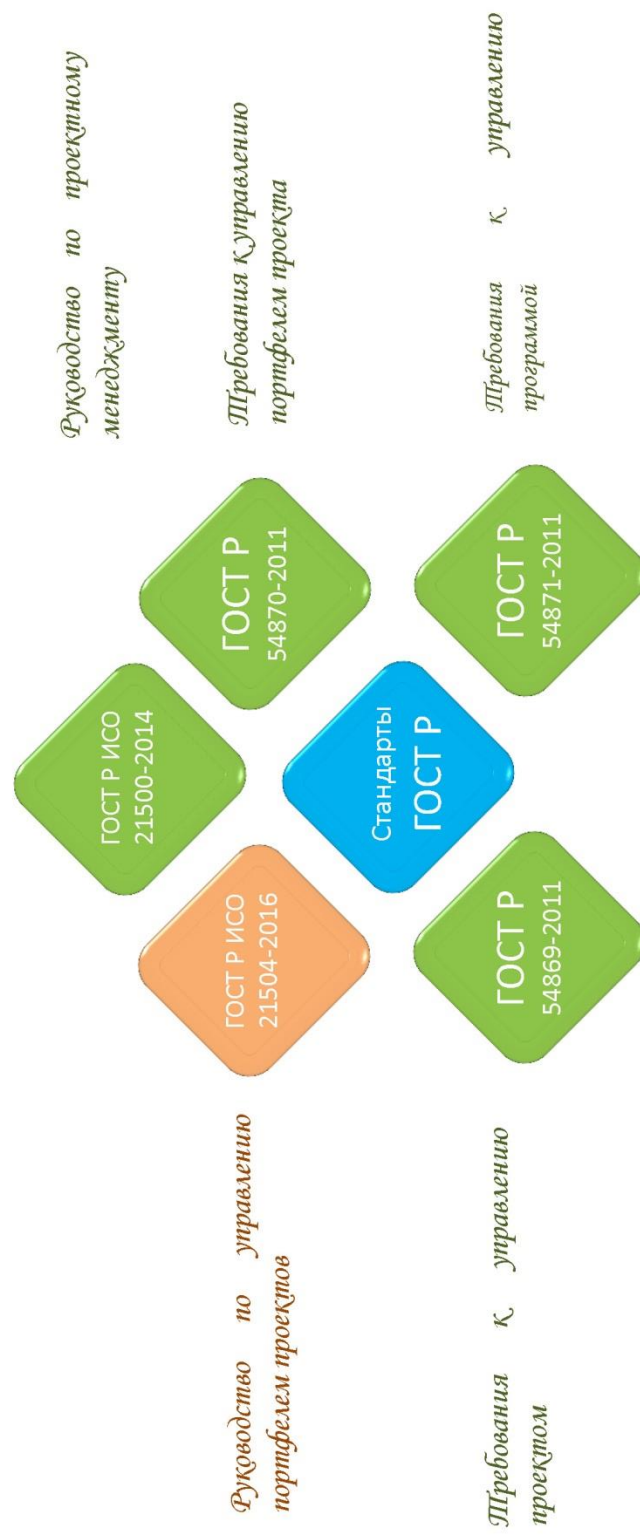
# Введение в управление проектной деятельностью



## Содержание

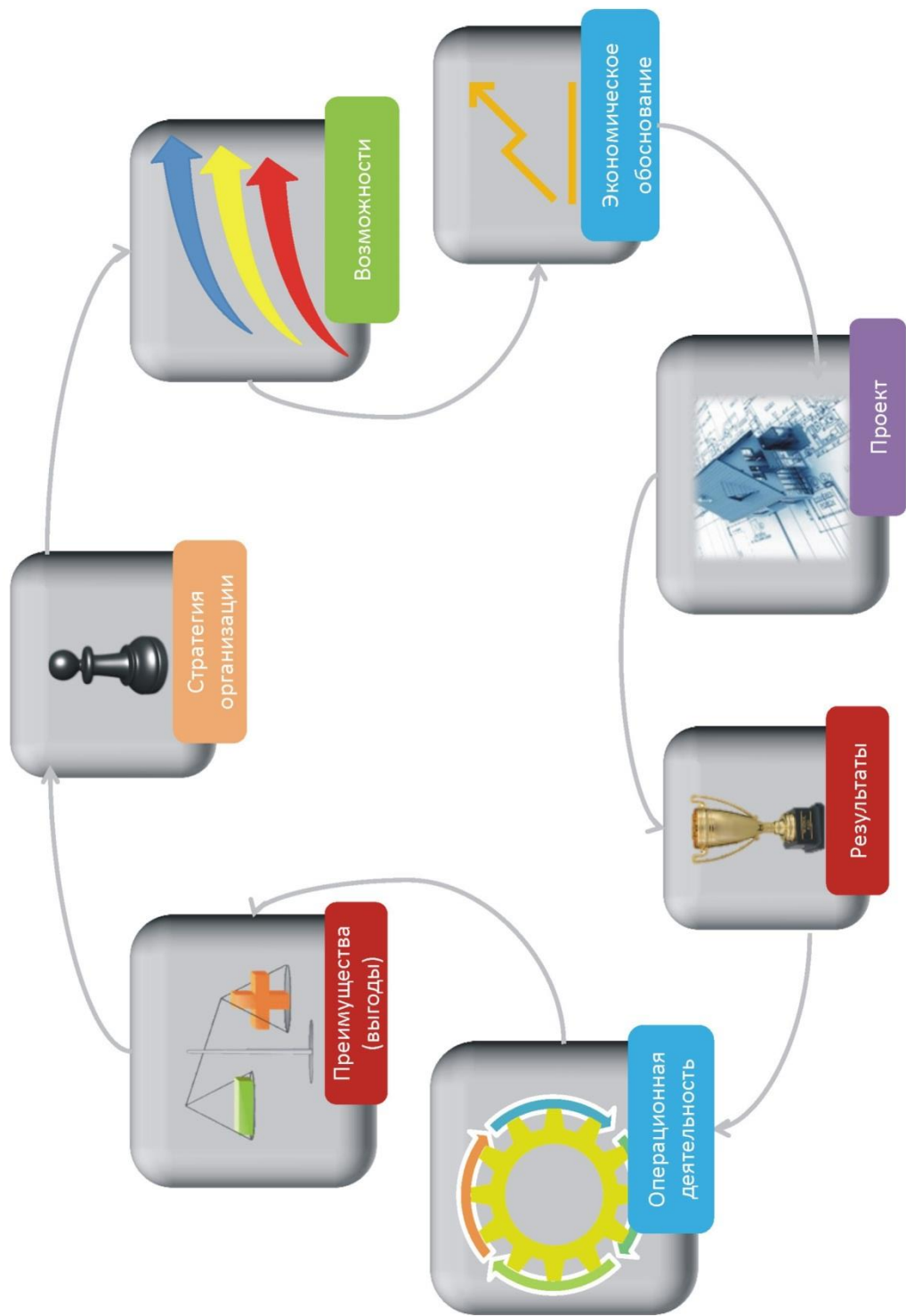
1. Стандарты ГОСТ Р в области проектного менеджмента
2. Проектная деятельность в организации
3. Отличие проектной и операционной деятельности
4. Компоненты проектной деятельности

# 1. Стандарты ГОСТ Р в области проектного менеджмента



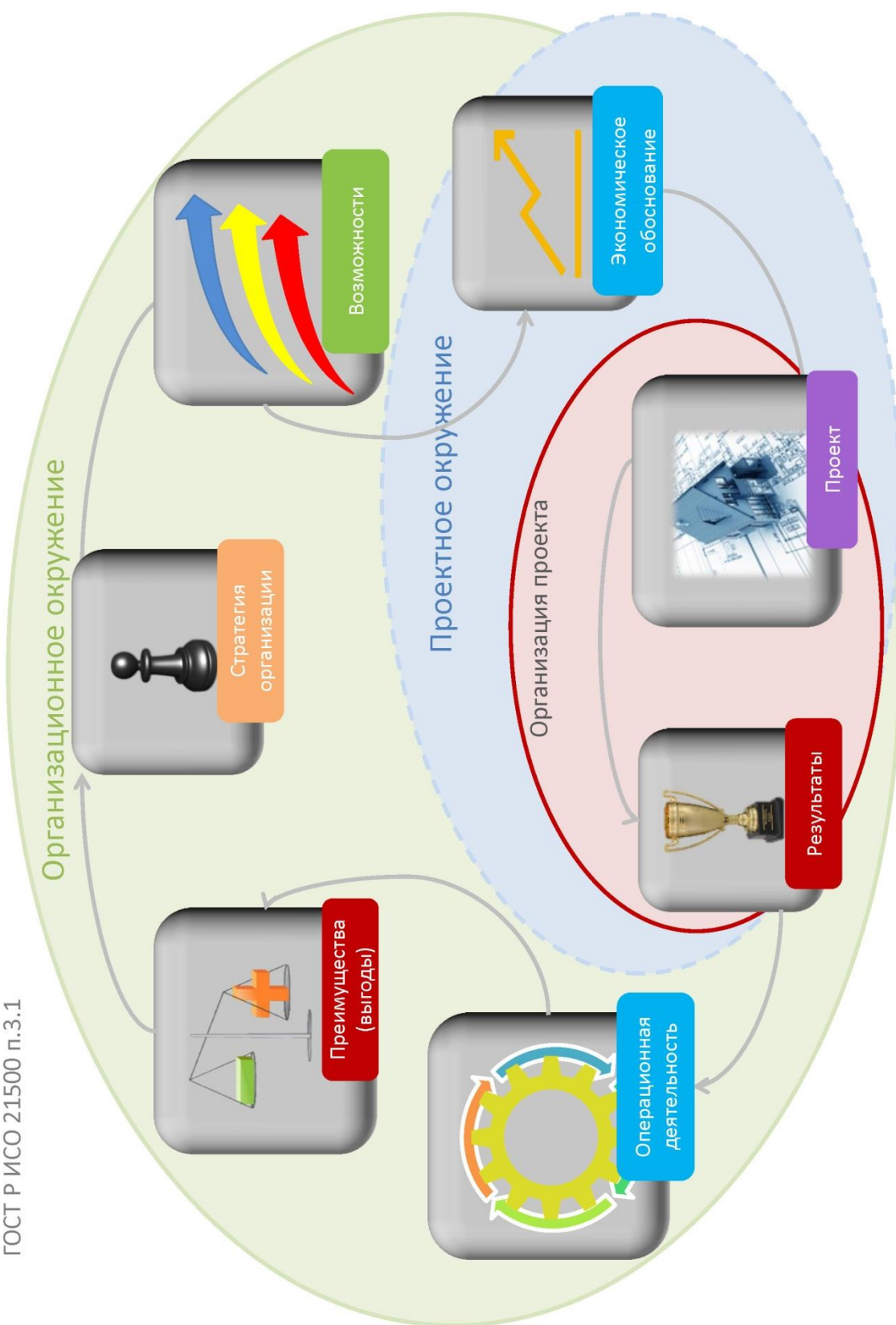
## 2. Проектная деятельность в организации

ГОСТ Р ИСО 21500 п.3.1



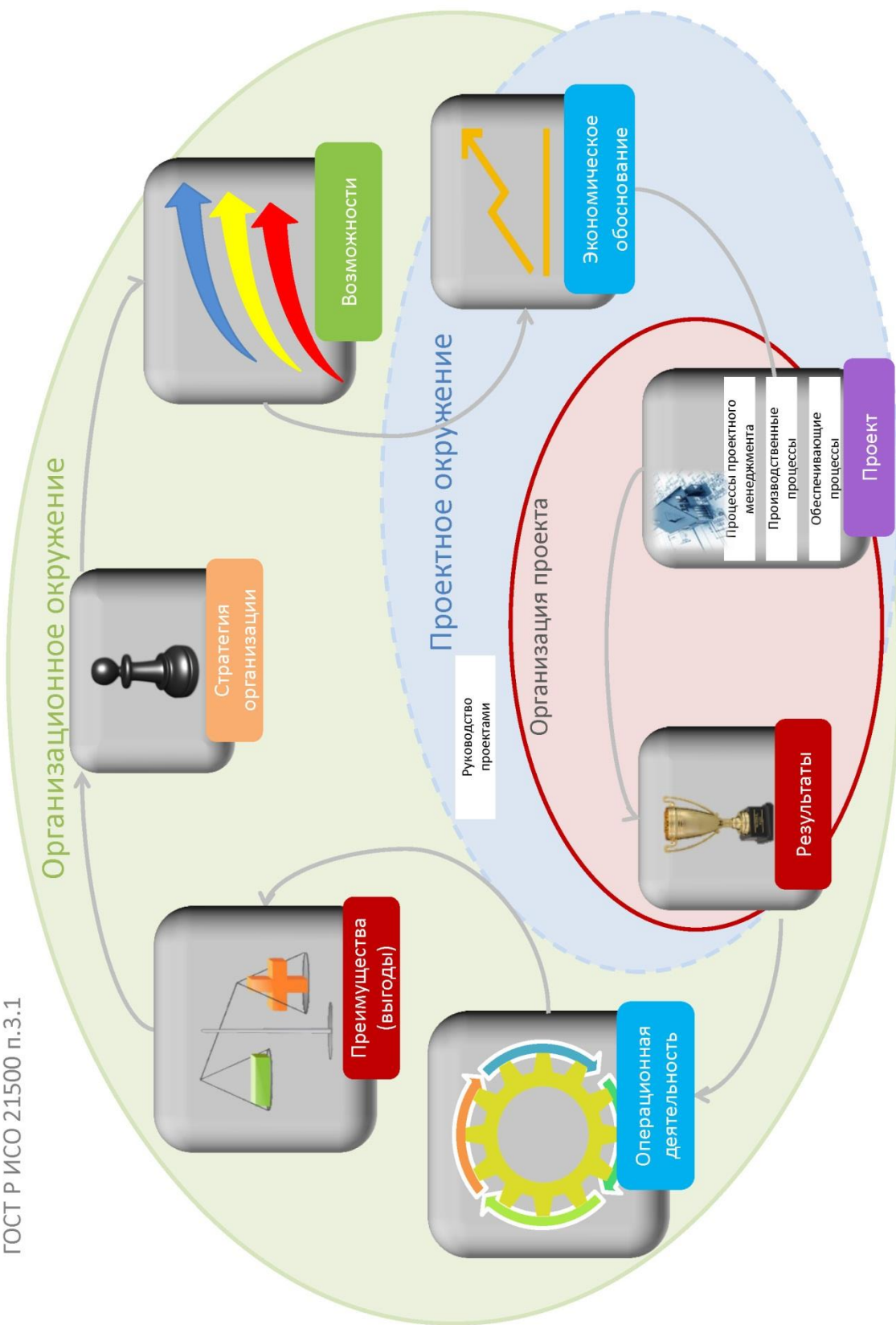
# Проектная среда

ГОСТ Р ИСО 21500 п.3.1.1



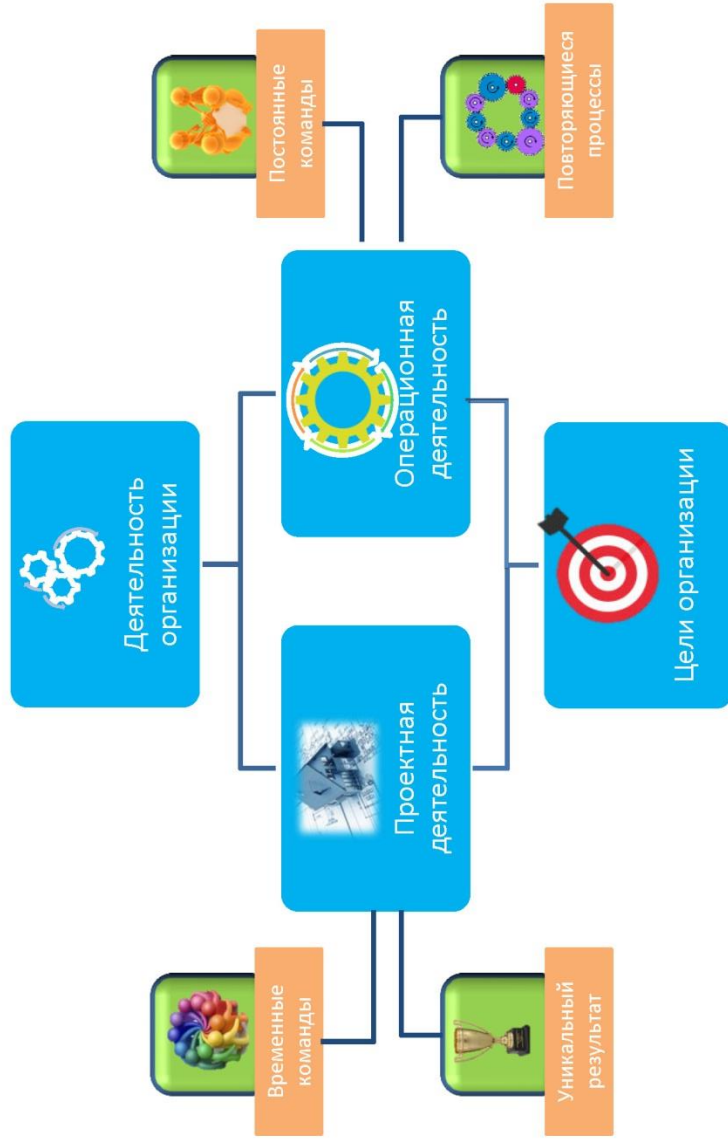
# Процессы управления проектом

ГОСТ Р ИСО 21500 п.3.1.1



### 3. Проектная и операционная деятельность

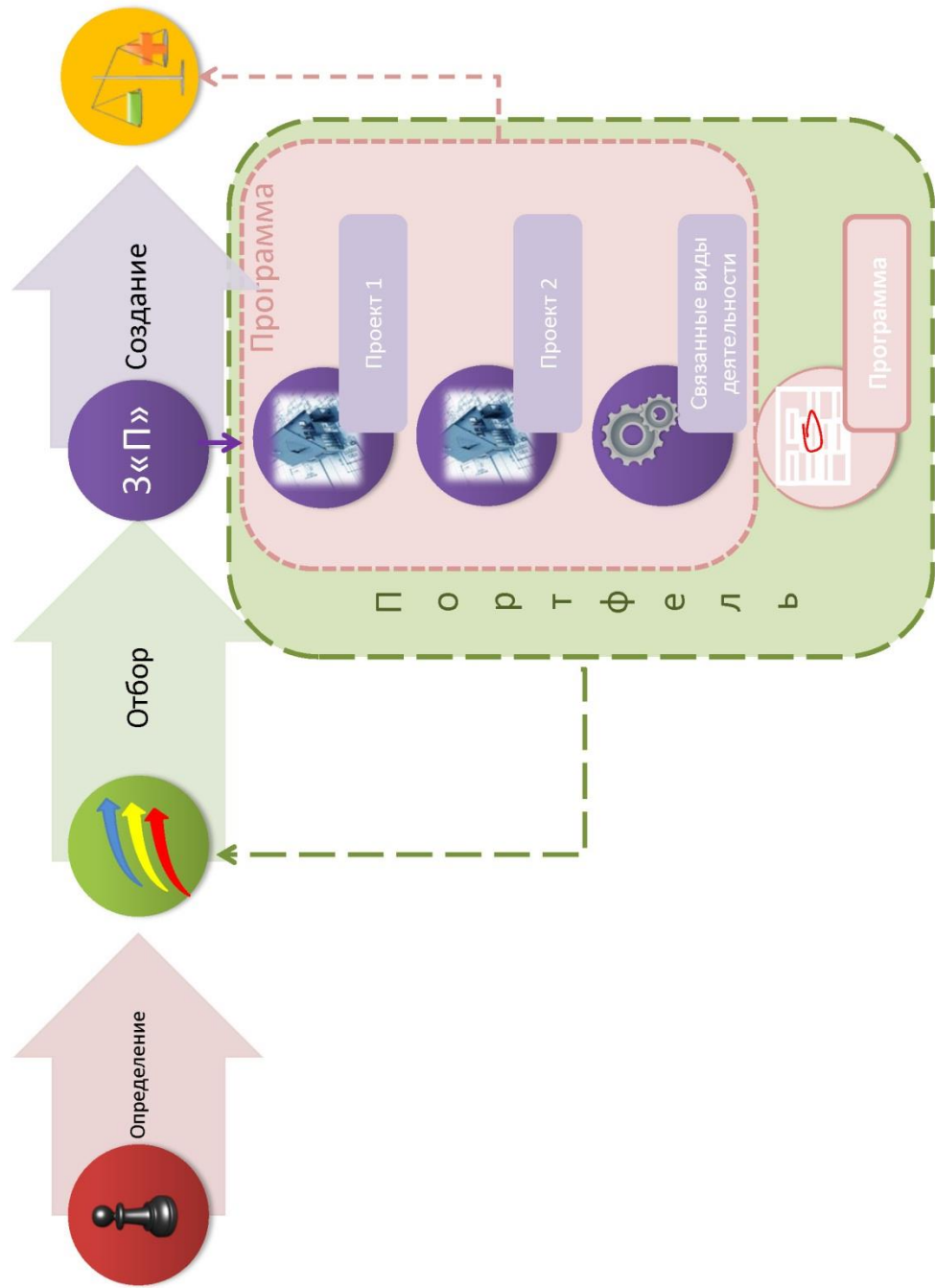
ГОСТ Р ИСО 21500 п.3.7





## 4. Компоненты проектной деятельности

ГОСТ Р ИСО 21500 п.3.4; 3.5.3.2;3.5.3.3





## Модуль 3.

# Управление проектами



# Содержание

1. Проект как объект управления
2. Субъекты управления проектом
3. Предметные группы управления проектом
4. Группы процессов управления проектом

# 1. Проект как объект управления



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.2; ГОСТ Р 54869 п. 3.12

**ПРОЕКТ** – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений

## ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.11; ГОСТ Р 54869 п. 3.9

ОГРАНИЧЕНИЯ – сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения проекта.

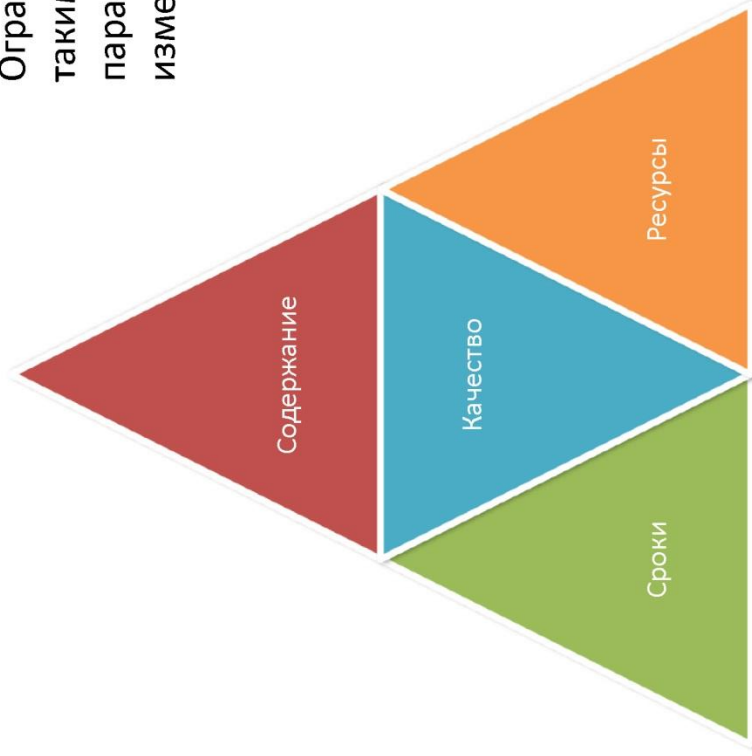
Результаты проекта должны соответствовать предъявляемым требованиям, и должны быть увязаны с установленными ограничениями:

- Содержание проекта;
- Качество;
- Сроки;
- Затраты.

## ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.11; ГОСТ Р 54869 п. 3.9

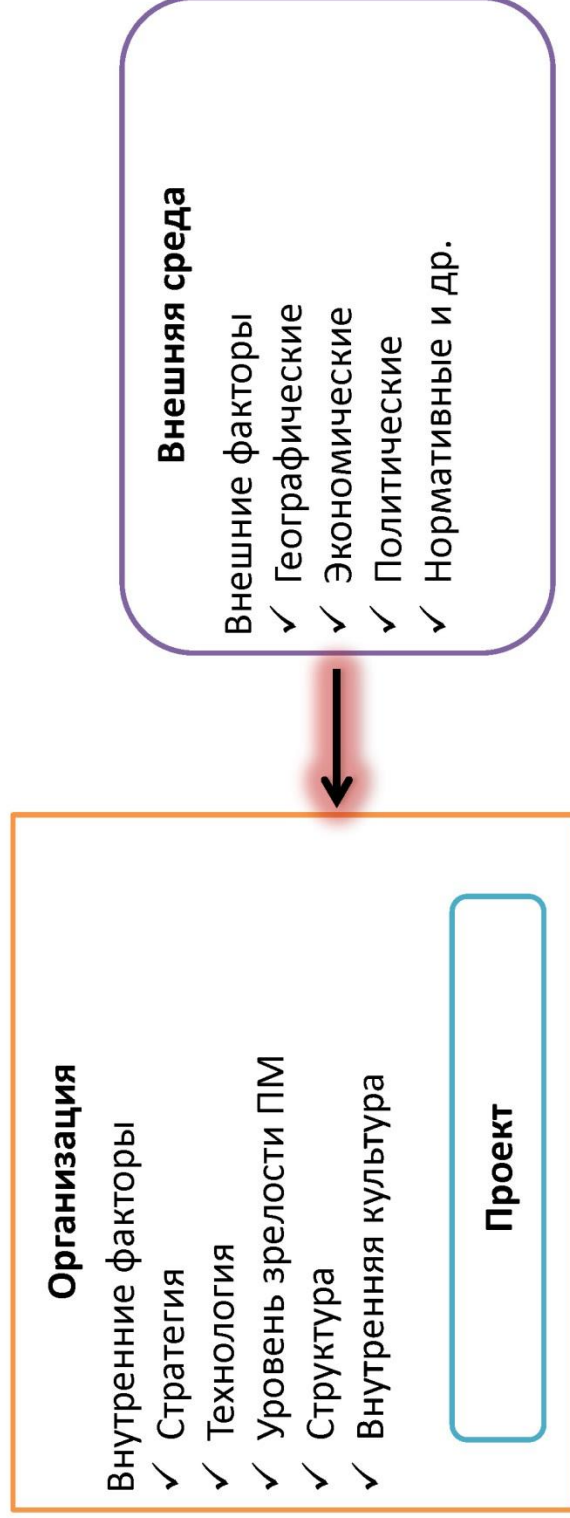
Ограничения проекта взаимосвязаны таким образом, что изменение одного параметра может повлечь за собой изменение других.



# ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.5

Внешняя среда (условия и окружение) может влиять на процесс выполнения проекта и достижение его целей



## КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ

- Масштаб проекта
- Длительность проекта
- Состав и структура проекта и его предметной области
- Сфера деятельности, в которой осуществляется проект
- Направленность проекта
- Характер предметной области проекта
- Сложность проекта

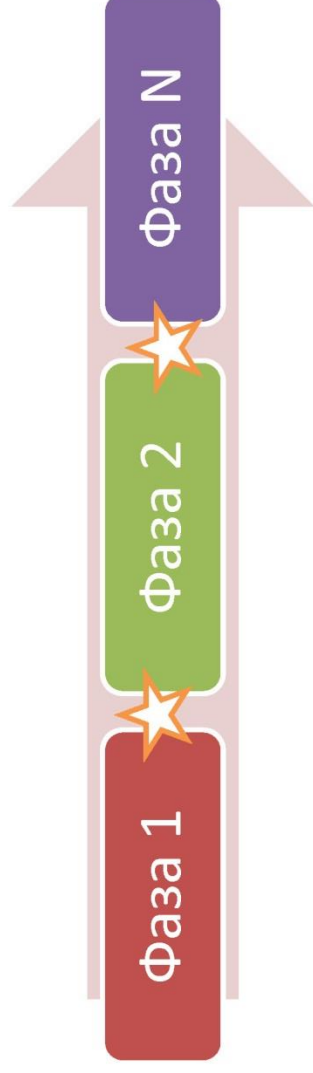




## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.10

Проекты, как правило, подразделяют на фазы, состав и содержание которых определяется потребностями содержания и контроля. Фаза позволяет разделить проекта на несколько обособленных управляемых элементов.



Границами фаз жизненного цикла обычно являются точки принятия решений (контрольные события/вехи) ☆



## 2. Субъекты управления проектом



## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.8, ГОСТ Р 54869 п. 3.5

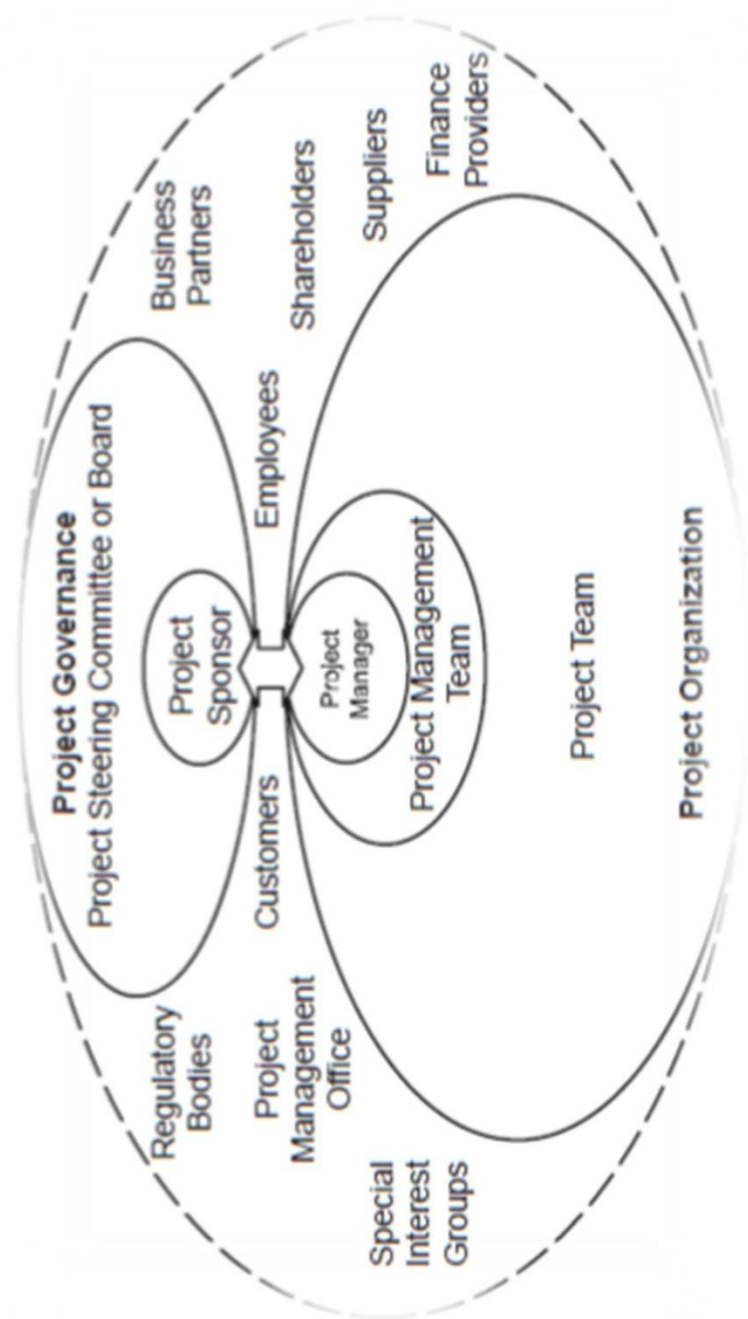
Для успешной реализации проекта следует достаточно подробно описать состав заинтересованных сторон и организационную структуру

Заинтересованные стороны в проекте – лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в проекте

Организационная структура проекта — это временная структура, включающая в себя проектные роли, описание зон ответственности, а также уровней и границ полномочий, которые должны быть четко определены и доведены до сведения всех заинтересованных лиц проекта

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПО ПРОЕКТУ

ISO 21500 п. 3.8, ГОСТ Р 54869 п. 3.5



## КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

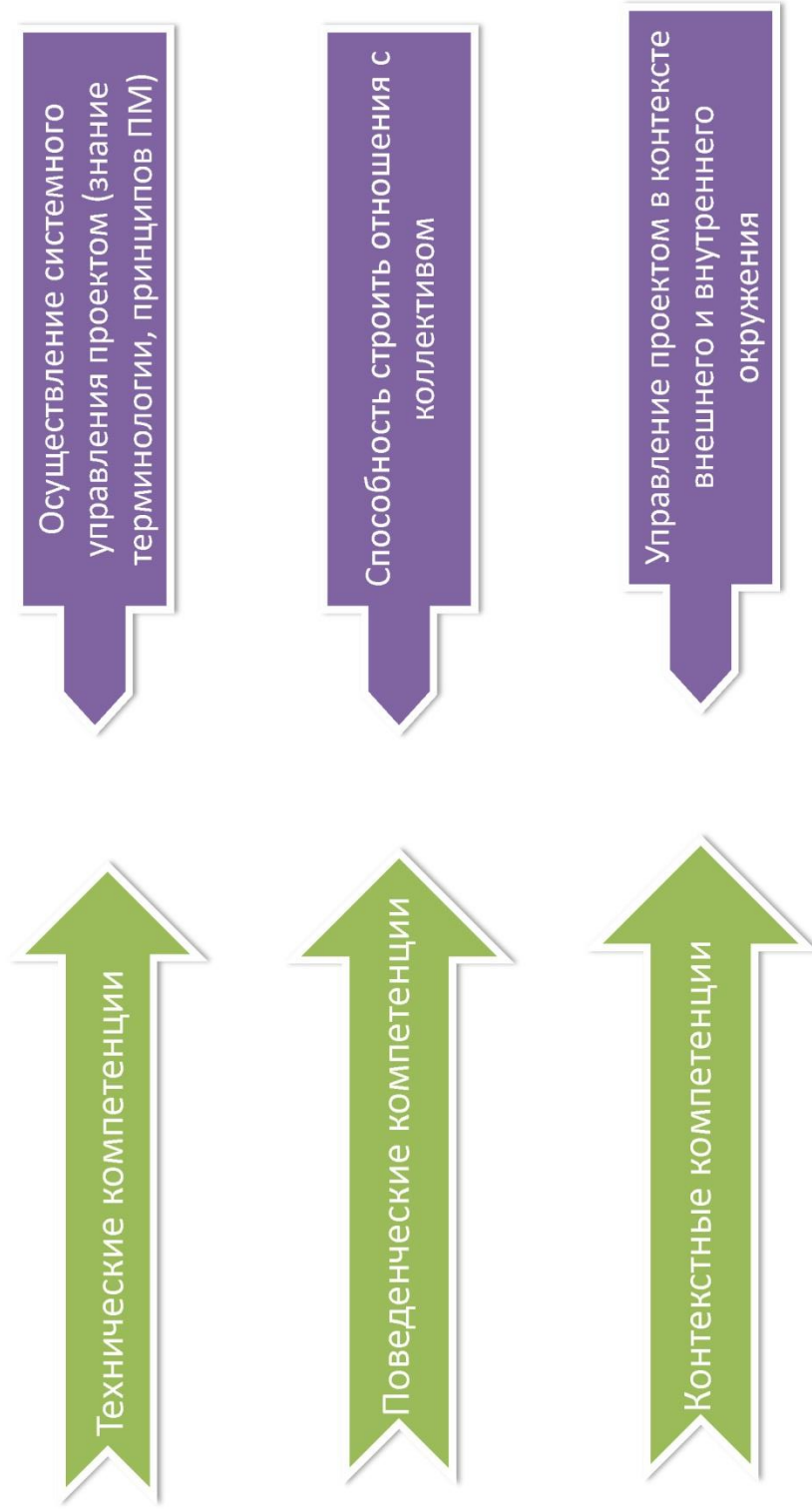
ISO 21500 п. 3.8, ГОСТ Р 54869 п. 4

Команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта



## КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 3.9



## ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

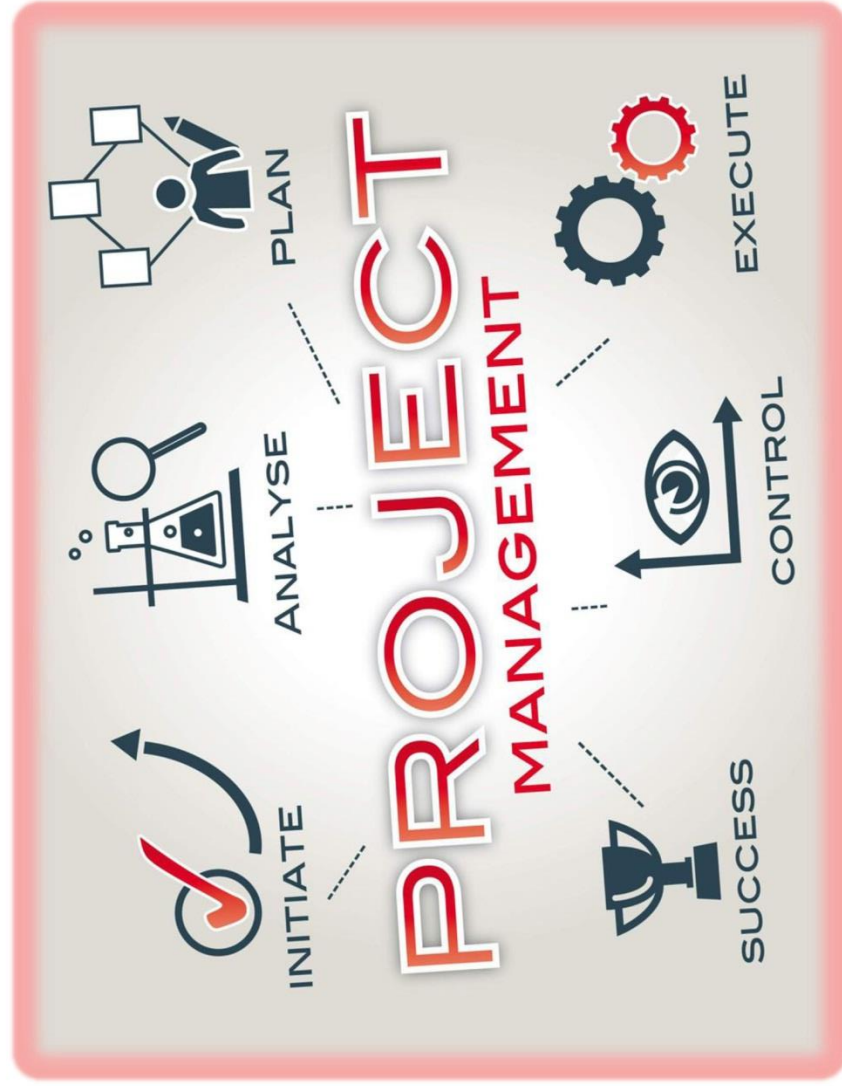


В общем случае проектный офис — это элемент корпоративной системы управления проектами организации (КСУП), который:

- ✓ располагает соответствующей нормативно-регламентной базой по процессам управления проектами, определяющей его функции и полномочия, шаблонами, методиками и пр.
- ✓ использует необходимые инструменты автоматизации в виде специализированной информационной системы
- ✓ состоит из квалифицированных специалистов, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами организации



### 3. Предметные группы в управлении проектом



## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.1, 4.2, ГОСТ Р 54869 п. 5.1

### Интеграция

Описанные процессы не должны применяться без изменений ко всем проектам или фазам жизненного цикла проекта!

### Заинтересованные стороны

### Содержание

### Ресурсы

### Сроки

### Стоимость

### Риски

### Качество

### Закупки

### Коммуникации

Важно отметить, что наименование некоторых процессов управления проектом в ISO 21500 и ГОСТ Р 54869 может отличаться



## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.1, 4.2, ГОСТ Р 54869 п. 5.1

ISO 21500

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

ГОСТ Р 5469

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Персонал

Время

Затраты

Риски

Качество

Поставки

Обмен информацией

## ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ISO 21500 п. 4

Для успешной реализации проекта необходимо выполнить следующие действия:

- ✓ выбрать из перечня те процессы, которые необходимы для достижения целей проекта
- ✓ использовать определенный подход к формированию и изменению требований к продукту проекта и планов для достижения целей проекта и удовлетворения предъявляемых к проекту требований
- ✓ учесть требования спонсора проекта, заказчика и других заинтересованных лиц
- ✓ определить границы содержания проекта и управлять им в пределах, определяемых ограничениями, для получения результатов проекта, учитывая риски проекта и потребности в ресурсах
- ✓ обеспечивать исполнение обязательств всеми участниками проекта, включая заказчика и куратора проекта

Классификация процессов проектного менеджмента по управленческим и предметным группам  
ISO 21500 п. 4

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	-Разраб. устава	-Разраб. планов	-Руководство ПД	-Контр. ПД. -Контр. измен-й	-Заверш. проекта. -Сохран. опыта
Заинтересованные стороны	- Опред. состава ЗС		-Руководство ЗС		
Содержание		-Опред. содерж. -Опред. WBS -Опред. работ		-Управл. сод-ем.	
Ресурсы	-Формир. команды	-Оценка ресурсов -Опред. оргструкт.	-Развитие команды	-Управл. ресурсами -Управл. командой	
Сроки		-Опред. послед. работ -Оценка длит. Работ -Разраб. расписания		-Контр. распис.	
Стоимость		-Оценка затрат -Сост. бюджета		-Контр. затрат	
Риски		-Идентиф. рисков -Оценка рисков	-Реагир. на риск	-Управл. рисками	
Качество		-Планир. качества	-Обеспеч. качества	-Контр. качества	
Закупки		-Планир. закупок	-Выбор поставщик.	-Управл. контракт.	
Коммуникации		-Планир. ком-ций	-Распрост. инф-и	-Управл. ком-ями	

## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

### Интеграция

#### Заинтересованные стороны

#### Содержание

#### Ресурсы

#### Сроки

#### Стоимость

#### Риски

#### Качество

#### Закупки

#### Коммуникации

Предметная группа процессов управления интеграцией включает процессы, необходимые для выявления, определения, комбинирования, объединения, координации, контроля и завершения различных процессов и работ, связанных с проектом



# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

## Входные данные:

- ✓ Техническое задание
- ✓ Договор
- ✓ Экономическое обоснование

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	Разработка устава	Разраб. планов	Руководство ПД	Контр. ПД. Контр. измен-й	Заверш. проекта. Сохран. опыта

Целью разработки устава проекта является:

- формальное утверждение начала проекта или новой фазы проекта;
- назначение руководителя проекта, определение его ответственности и полномочий;
- документирование потребностей бизнеса, поставленных целей, ожидаемых результатов и экономических параметров проекта

## Выходные данные:

- ✓ Устав проекта



# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Устав проекта
- ✓ Экономическое обоснование

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	-Разраб. устава	-Разработка планов	-Руководство ПД	-Контр. ПД. -Контр. измен-й	-Заверш. проекта. -Сохран. опыта

Целью разработки проектных планов является

документирование следующей информации:

- почему реализуется проект;
- что должно быть выполнено и кем;
- как будут реализованы эти результаты;
- сколько это будет стоить;
- каким образом будут осуществляться исполнение, контроль и завершение проекта.

Выходные данные:

- ✓ План проекта
- ✓ План управления проектом

# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Проектные планы
- ✓ Оформленные изменения

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	-Разраб. устава	-Разраб. планов	-Руководство проектной деятельностью	-Контр. ПД. -Контр. измен-й	-Заверш. проекта. -Сохран. опыта

Целью руководства проектной деятельностью является управление исполнением работ в соответствии с тем, как это определено в планах, для получения утвержденных результатов проекта. Руководство проектной деятельностью — это управленческое взаимодействие куратора, руководителя проекта, команды менеджмента проекта и команды проекта, которое позволяет интегрировать результаты последовательных работ и конечных результатов проекта.

Выходные данные:

- ✓ Информация о ходе работ
- ✓ Реестр открытых вопросов
- ✓ Полученный опыт

# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

## Входные данные:

- ✓ Проектные планы
- ✓ Информация о ходе работ
- ✓ Результаты контроля качества
- ✓ Реестр рисков
- ✓ Реестр вопросов

Целью контроля проектной деятельности является обеспечение интегрированного выполнения работ проекта в соответствии с планами.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	-Разраб. устава	-Разраб. планов	-Руковод. ПД	-Контроль ПД -Контроль изменений	-Заверш. проекта. -Сохран. опыта

## Выходные данные:

- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Отчеты о ходе работ
- ✓ Отчетность о завершении

Целью контроля изменений является обеспечения контроля над всеми изменениями в проекте и в его результатах, а также формальное утверждение или отклонение изменений до их фактического осуществления.



# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

## Входные данные:

- ✓ Отчеты о ходе выполнения работ
- ✓ Документация по контрактам
- ✓ Отчеты о выполненных работах

Целью завершения проекта или фазы является подтверждение того, что все процессы и работы проекта или фазы завершены с тем, чтобы закрыть проект или фазу проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	-Разраб. устава	-Разраб. планов	-Руковод. ПД	-Контроль ПД -Контроль изменений	-Завершение проекта. -Сохранение опыта

## Выходные данные:

- ✓ Закрытые договоры
- ✓ Отчет о закрытии фазы или проекта
- ✓ Высвобожденные ресурсы

Целью сохранения накопленного опыта является оценка проекта и сбор накопленной информации (опыта) для совершенствования реализации текущих и будущих проектов.

## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

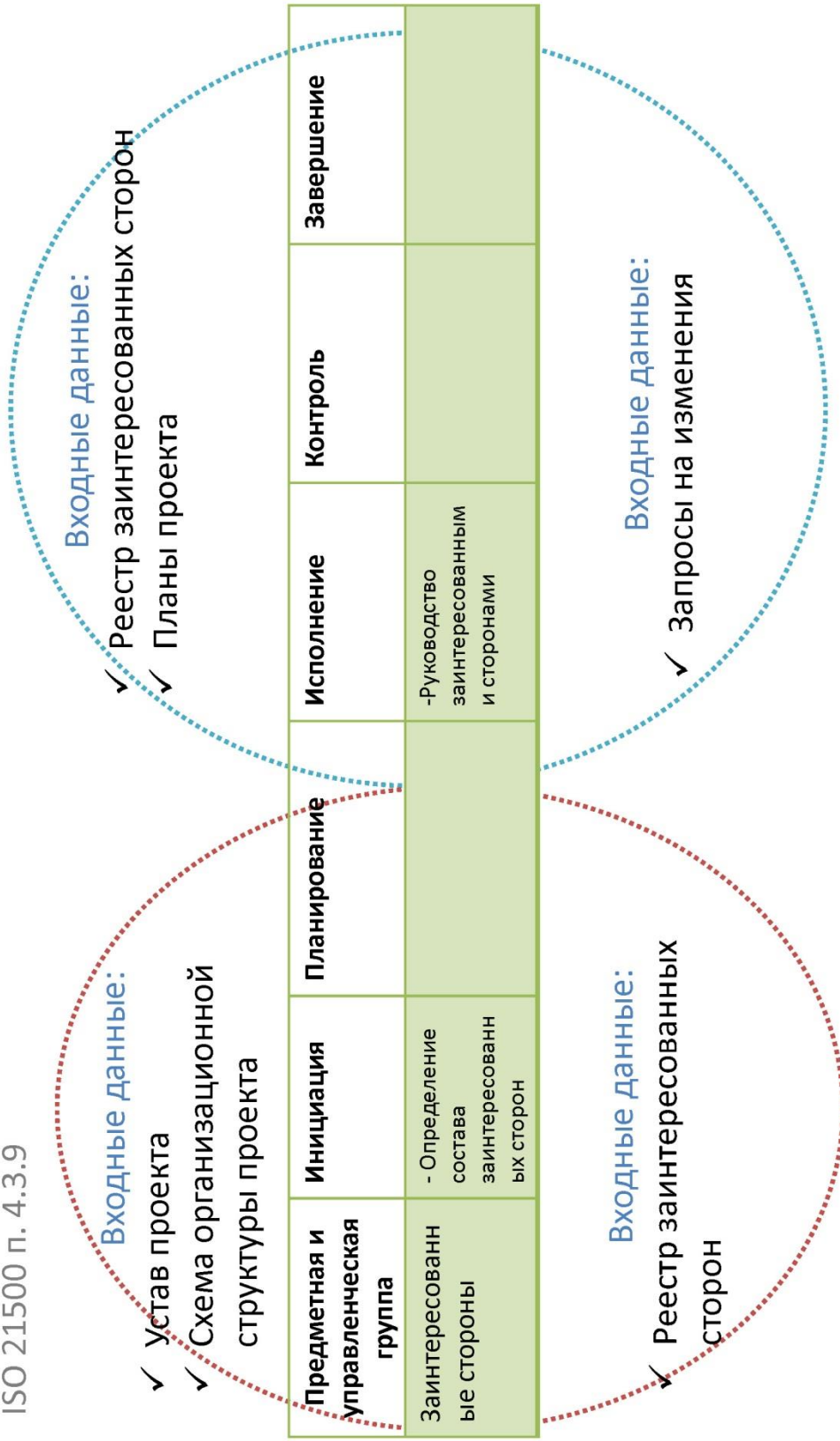
Коммуникации

Предметная группа процессов, связанных с заинтересованными лицами, включает процессы по выявлению всех заинтересованных лиц проекта и взаимодействию с ними, в том числе с куратором, заказчиком и другими



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

ISO 21500 п. 4.3.9



## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа процессов управления содержанием проекта включает процессы, обеспечивающие определение и включение в проект только тех работ и результатов, которые необходимы для успешного выполнения проекта



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3.11

Входные данные:

- ✓ Устав проекта
- ✓ Утвержденные изменения

Целью определения содержания является достижение ясности в представлении содержания проекта, в том числе целей, результатов работ, требований и границ проекта, путем определения конечного состояния и условий завершения проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Содержание		<div> <div> -Определение содержания</div> -Опред. WBS </div> -Опред. работ		-Управл. сод-ем.	

Выходные данные:

- ✓ Описание содержания проекта
- ✓ Требования



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3.11

Целью определения работ проекта является выявление, описание и документирование конкретных работ, которые необходимо выполнить для достижения целей проекта.

Определение

Входные данные:

- ✓ Структура декомпозиции работ (WBS)
- ✓ Справочник структуры декомпозиции работ (WBS)
- ✓ Планы проекта
- ✓ Утвержденные изменения

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Содержание		-Определение содержания -Определение WBS -Определение работ		-Управл. сод-ем.	

Выходные данные:

- ✓ Список работ

## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

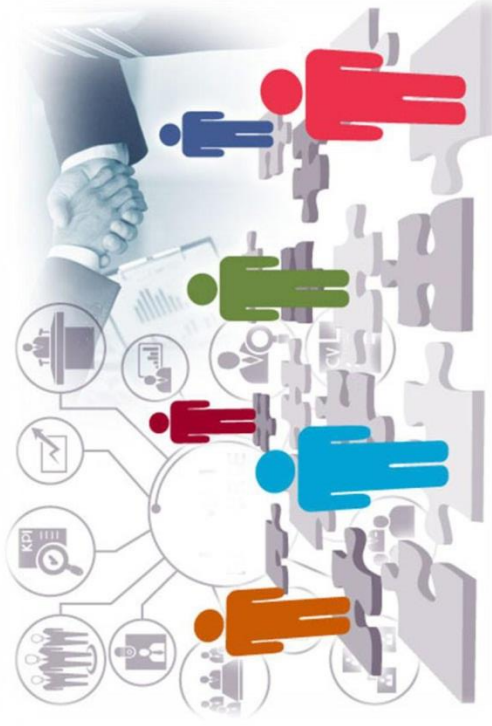
Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа процессов управления ресурсами проекта включает процессы, позволяющие обеспечить проект человеческими, материальными, инфраструктурными и иными ресурсами достаточными для достижения поставленных целей



## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Целью формирования команды проекта является обеспечение проекта человеческими ресурсами.

### Входные данные:

- ✓ Потребности в ресурсах
- ✓ Орг.структура проекта
- ✓ Наличие ресурсов
- ✓ Планы проекта
- ✓ Описание ролей

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Ресурсы	-Формирование команды	-Оценка ресурсов -Опред. оргструкт.	-Развитие команды	-Управл. ресурсами -Управл. командой	

### Выходные данные:

- ✓ Назначение персонала в проекте
- ✓ Договоры о найме



## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Список работ
- ✓ Планы проекта
- ✓ Утвержденные изменения

Целью оценки ресурсов проекта является определение того, какие ресурсы необходимы для каждой работы из списка работ. Ресурсы могут включать человеческие ресурсы, производственные мощности, оборудование, материалы, инфраструктуру и инструменты.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Ресурсы	-Формирование команд	-Оценка ресурсов -Опред. оргструкт.	-Развитие команды	-Управл. ресурсами -Управл. командой	

Выходные данные:

- ✓ Потребности в ресурсах
- ✓ План обеспечения ресурсами

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Планы проекта
- ✓ Структурная декомпозиция работ
- ✓ Потребности в ресурсах
- ✓ Реестр заинтересованных сторон
- ✓ Утвержденные изменения

Целью определения организационной структуры проекта является получение всех необходимых обязательств от всех сторон, задействованных в проекте. Роли, ответственность и полномочия, относящиеся к проекту, должны определяться в соответствии с типом и сложностью проекта, а также с учетом политики организации, выполняющей проект.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Ресурсы	-Формирование команд	-Оценка ресурсов -Определение орг.структуры	-Развитие команды	-Управл. ресурсами -Управл. командой	

### Выходные данные:

- ✓ Описание ролей
- ✓ Организационная структура проекта

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Назначение персонала
- ✓ Наличие ресурсов
- ✓ План обеспечения ресурсами
- ✓ Описание ролей

Целью развития команды проекта является непрерывный рост профессионализма и улучшение взаимодействия между членами команды, направленные на повышение уровня мотивации и результативности совместной работы

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Ресурсы	-Формирование команды	-Оценка ресурсов -Определение оргструктуры	-Развитие команды	-Управл. ресурсами -Управл. командой	

### Выходные данные:

- ✓ Результативность работы команды проекта
- ✓ Оценка команды проекта

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Назначения персонала
- ✓ Наличие ресурсов
- ✓ Планы проекта
- ✓ Данные о ходе работ
- ✓ Потребности в ресурсах

Целью управления ресурсами проекта является обеспечение доступности ресурсов, необходимых для осуществления проекта, а также распределение ресурсов, позволяющее удовлетворить потребности проекта

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Ресурсы	-Формирование команды	-Оценка ресурсов -Определение оргструктуры	-Развитие команды	-Управление ресурсами -Управление командой	

### Выходные данные:

- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Корректирующие действия

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Планы проекта
- ✓ Орг.структура проекта
- ✓ Описание ролей в проекте
- ✓ Данные о ходе работ

Целью управления командой проекта является оптимизация деятельности команды, обеспечение обратной связи, разрешение проблем, содействие налаживанию коммуникаций и координация работ по осуществлению изменений в интересах успешного завершения проекта

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Ресурсы	-Формирование команды	-Оценка ресурсов -Определение оргструктуры	-Развитие команды	-Управление ресурсами -Управление командой	

### Выходные данные:

- ✓ Производительность работы персонала
- ✓ Оценка персонала
- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Корректирующие действия



## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

---

Интеграция

---

Заинтересованные стороны

---

Содержание

---

Ресурсы

---

Сроки

---

Стоимость

---

Риски

---

Качество

---

Закупки

---

Коммуникации

---

Предметная группа процессов управления сроками проекта включает процессы, необходимые для создания календарного графика проекта, отслеживания его выполнения и обеспечения своевременного завершения



## УПРАВЛЕНИЕ СРОКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Список работ
- ✓ Утвержденные изменения

Целью определения последовательности работ является выявление и документирование зависимостей между работами проекта

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Сроки		<div>-Определение последовательности работ -Оценка длит. Работ -Разраб. расписания</div>		-Контр. распис.	

Выходные данные:

- ✓ Последовательность работ

## УПРАВЛЕНИЕ СРОКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Список работ
- ✓ Потребности в ресурсах
- ✓ Историческая информация
- ✓ Отраслевые стандарты
- ✓ Утвержденные изменения

Целью оценки длительности работ является определение времени, которое требуется для завершения каждой работы по проекту.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Сроки		-Определение последовательности работ -Оценка длительности работ -Разраб. расписания		-Контр. распис.	

Выходные данные:

- ✓ Оценка длительности работ



## УПРАВЛЕНИЕ СРОКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Последовательность работ
- ✓ Оценка длительности работ
- ✓ Ограничения, связанные с расписанием
- ✓ Реестр рисков
- ✓ Утвержденные изменения

Целью разработки расписания является расчет дат начала и окончания работ по проекту и формирование базового плана проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Сроки		-Определение последовательности работ -Оценка длительности работ -Разработка расписания		-Контроль расписания	

### Выходные данные:

- ✓ Расписание проекта

## УПРАВЛЕНИЕ СРОКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Расписание проекта
- ✓ Информация о выполнении работ
- ✓ Планы проекта

Назначение контроля расписания состоит в отслеживании отклонений от расписания и осуществлении надлежащих корректирующих действий.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Сроки		-Определение последовательности работ -Оценка длительности работ -Разработка расписания		-Контроль расписания	

### Выходные данные:

- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Корректирующие воздействия

## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа процессов управления стоимостью проекта включает процессы формирования бюджета, отслеживания его выполнения и контроля затрат



## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Структура декомпозиции работ
- ✓ Список работ
- ✓ Планы проекта
- ✓ Утвержденные изменения

Целью оценки затрат является получение приблизительной оценки затрат, необходимых для завершения каждой работы проекта и проекта в целом

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Стоимость		-Оценка затрат -Составление бюджета		-Контр. затрат	

### Выходные данные:

- ✓ Оценки затрат

## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Структура декомпозиции работ
- ✓ Оценка затрат
- ✓ Расписание
- ✓ Планы проекта
- ✓ Утвержденные изменения

Целью составления бюджета проекта является распределение бюджета проекта между отдельными работами или пакетами работ, в соответствии с уровнями структуры декомпозиции работ

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Стоимость		-Оценка затрат -Составление бюджета		-Контр. затрат	

### Выходные данные:

- ✓ Бюджет проекта

## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Информация о выполнении работ
- ✓ Планы проекта
- ✓ Бюджет проекта

Назначение процесса контроля затрат состоит в отслеживании отклонений затрат проекта и осуществлении соответствующих действий

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Стоимость		-Оценка затрат -Составление бюджета		-Контроль затрат	

### Выходные данные:

- ✓ Фактические затраты
- ✓ Прогноз стоимости проекта по завершении
- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Корректирующие действия



## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа управления рисками проекта включает процессы, необходимые для идентификации и управления угрозами и возможностями



## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Планы проекта

Целью идентификации рисков является выявление возможных рисков событий и их характеристик, которые, в случае возникновения, могут оказать положительное или отрицательное влияние на достижение целей проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Риски		-Идентификация рисков -Оценка рисков	-Реагирование на риск	-Управление рисками	

Выходные данные:

- ✓ Реестр рисков



## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Реестр рисков
- ✓ Планы проекта

Назначение оценки рисков состоит в том, чтобы измерить идентифицированные риски и ранжировать их по значимости для осуществления дальнейших действий, в частности для подготовки плана реагирования на риски.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Риски		-Идентификация рисков -Оценка рисков	-Реагирование на риск	-Управление рисками	

Выходные данные:

- ✓ Ранжирование рисков

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ Реестр рисков
- ✓ Планы проекта

Реагирование на риски представляет собой процесс анализа вариантов и разработки действий по максимизации возможностей и минимизации угроз с точки зрения целей проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Риски		-Идентификация рисков -Оценка рисков	-Реагирование на риск	-Управление рисками	

Выходные данные:

- ✓ Меры реагирования на риск
- ✓ Запросы на изменения

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Реестр рисков
- ✓ Информация о ходе выполнения работ
- ✓ Планы проекта
- ✓ Меры реагирования на риск

Процесс управления рисками предназначен для минимизации неблагоприятных последствий наступления рисков путем контроля реализации мер реагирования на риски и оценки эффективности этих мер.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Риски		-Идентификация рисков -Оценка рисков	-Реагирование на риск	-Управление рисками	

### Выходные данные:

- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Корректирующие действия

## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа процессов управления качеством проекта включает процессы, необходимые для планирования, обеспечения и контроля качества



# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

## Входные данные:

- ✓ Планы проекта
- ✓ Требования к качеству
- ✓ Политика в области качества
- ✓ Утвержденные изменения

Цель планирования качества состоит в определении требований и стандартов качества, которые будут применяться по отношению к проекту и результату (или результатам) проекта, а также способа обеспечения соответствия этим требованиям и стандартам исходя из целей проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Качество		-Планирование качества	-Обеспечение качества	-Контроль качества	

## Выходные данные:

- ✓ План по качеству

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

Входные данные:

- ✓ План управления качеством

Обеспечение качества представляет собой процесс проверки соблюдения требований к качеству результатов и проекта. Этот процесс включает все инструменты, процедуры, методы и ресурсы, необходимые для обеспечения соответствия этим требованиям

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Качество		-Планирование качества	-Обеспечение качества	Контроль качества	

Выходные данные:

- ✓ Запросы на изменения



## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Информация о выполнении работ
- ✓ Результаты
- ✓ План по качеству

Назначение процесса контроля качества состоит в определении того, достигнуты ли результаты проекта, соблюдены ли требования в области качества и обеспечено ли соответствие стандартам.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Качество		-Планирование качества	-Обеспечение качества	-Контроль качества	

### Выходные данные:

- ✓ Результаты измерений
- ✓ Проверенные результаты
- ✓ Отчеты по результатам аудита
- ✓ Запросы на изменения
- ✓ Корректирующие действия



## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа процессов управления закупками проекта включает процессы, требуемые для планирования снабжения, приобретения или получения необходимых для завершения проекта продуктов, услуг или результатов, а также процессы управления взаимоотношениями с поставщиками



## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Планы проекта
- ✓ Собственные ресурсы и мощности
- ✓ Существующие договоры
- ✓ Потребности в ресурсах
- ✓ Реестр рисков

Целью планирования закупок является обеспечение планирования и документирования стратегии и общей процедуры осуществления закупок до момента начала закупочной деятельности.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Закупки		-Планирование закупок	-Выбор поставщика	-Управление контрактами	

### Выходные данные:

- ✓ План закупок
- ✓ Список предпочтительных поставщиков
- ✓ Решение о самостоятельном производстве или закупке

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ План закупок
- ✓ Список предпочтительных поставщиков
- ✓ Предложения от поставщиков
- ✓ Решение о самостоятельном производстве или закупке

Процесс выбора поставщиков включает сбор информации от потенциальных поставщиков для проведения всесторонней оценки предложений в сравнении с заявленными требованиями, рассмотрение и анализ полученной информации, а также выбор поставщика или поставщиков.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Закупки		-Планирование закупок	-Выбор поставщика	-Управление контрактами	

### Выходные данные:

- ✓ Запросы информации, предложений, цен
- ✓ Контракты или заказы
- ✓ Список отобранных поставщиков

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Контракты или заказы
- ✓ Планы проекта
- ✓ Утвержденные изменения
- ✓ Отчеты по результатам проверок

Управление контрактами — это процесс управления взаимодействием покупателя с поставщиками.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Закупки		-Планирование закупок	-Выбор поставщика	-Управление контрактами	

### Выходные данные:

- ✓ Требования изменений
- ✓ Корректирующие действия

## ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 4.2.3

Интеграция

Заинтересованные стороны

Содержание

Ресурсы

Сроки

Стоимость

Риски

Качество

Закупки

Коммуникации

Предметная группа процессов управления коммуникациями проекта включает процессы, необходимые для планирования и управления коммуникациями, а также для распространения информации, относящейся к проекту





## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ Планы проекта
- ✓ Реестр заинтересованных лиц
- ✓ Описание ролей
- ✓ Утвержденные изменения

Планирование коммуникаций – процесс выявления информационных и коммуникационных потребностей заинтересованных лиц проекта.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Коммуникации		-Планирование коммуникаций	-Распространение информации	-Управление коммуникациями	

### Выходные данные:

- ✓ План коммуникаций

## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ План коммуникаций
- ✓ Отчеты о выполнении работ
- ✓ Незапланированные запросы информации

Распространение информации — это процесс предоставления необходимой информации заинтересованным лицам в соответствии с планом коммуникаций, а также при реагировании на неожиданно возникающие запросы информации.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Коммуникации		-Планирование коммуникаций	-Распространение информации	-Управление коммуникациями	

### Выходные данные:

- ✓ Распространенная информация



## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.3

### Входные данные:

- ✓ План коммуникаций
- ✓ Распространенная информация

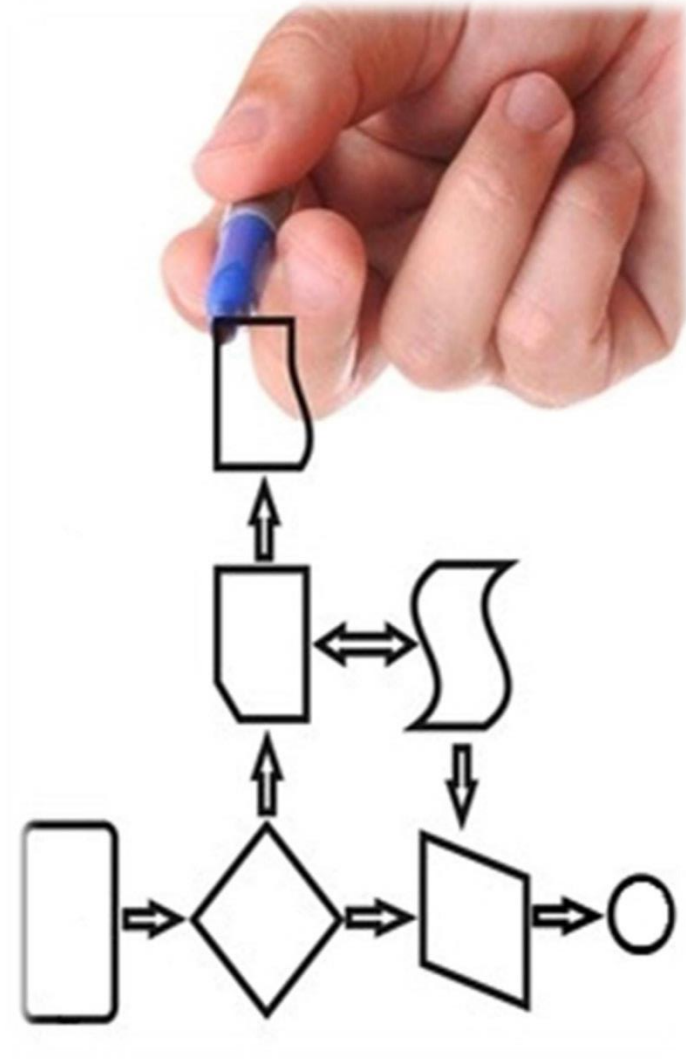
Целью процесса управления коммуникациями является удовлетворение информационных потребностей заинтересованных лиц проекта, а также разрешение вопросов, касающихся информационного взаимодействия в рамках проекта, в случае их возникновения.

Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Коммуникации		-Планирование коммуникаций	-Распространение информации	-Управление коммуникациями	

### Выходные данные:

- ✓ Достоверная и современная информация
- ✓ Корректирующие действия

## 4. Группы процессов управления проектом



# ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

ISO 21500 п. 3.12

Процесс – совокупность взаимосвязанных действий и задач

## Процессы проектного менеджмента

Как управлять работами проекта?

## Процессы создания продукта

Какие требования предъявляются к продукту/услуге?

## Обеспечивающие процессы

Логистика, финансы, бух. учет и проч.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ  
ISO 21500 п. 4.2.1

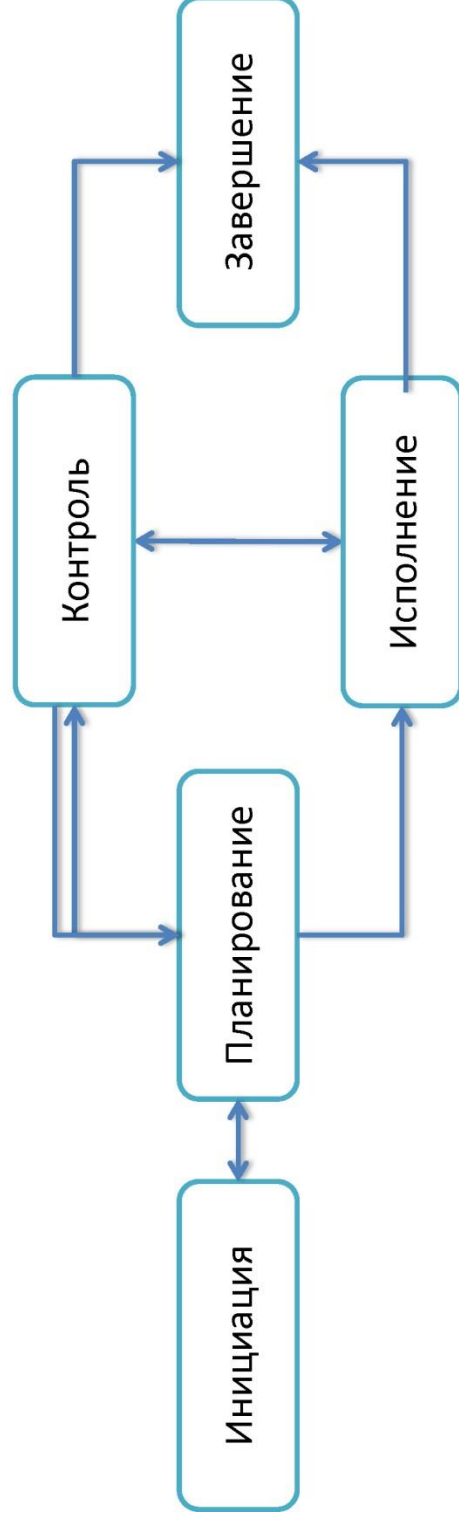
Предметная и управленческая группа	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	-Разраб. устава	-Разраб. планов	-Руководство ПД	-Контр. ПД. -Контр. измен-й	-Заверш. проекта. -Сохран. опыта
Заинтересованные стороны	- Опред. состава ЗС		-Руководство ЗС		
Содержание		-Опред. содерж. -Опред. WBS -Опред. работ		-Управл. сод-ем.	
Ресурсы	-Форми-е команды	-Оценка ресурсов -Опред. оргструкт.	-Развитие команды	-Управл. ресурсами -Управл. командой	
Сроки		-Опред. послед. работ -Оценка длит. Работ -Разраб. расписания		-Контр. распис.	
Стоимость		-Оценка затрат -Сост. бюджета		-Контр. затрат	
Риски		-Идентиф. рисков -Оценка рисков	-Реагир. на риск	-Управл. рисками	
Качество		-Планир. качества	-Обеспеч. качества	-Контр. качества	
Закупки		-Планир. закупок	-Выбор поставщик.	-Управл. контракт.	
Коммуникации		-Планир. ком-ций	-Распрост. инф-и	-Управл. ком-ями	

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО

### МЕНЕДЖМЕНТА

ISO 21500 п. 4.2.2

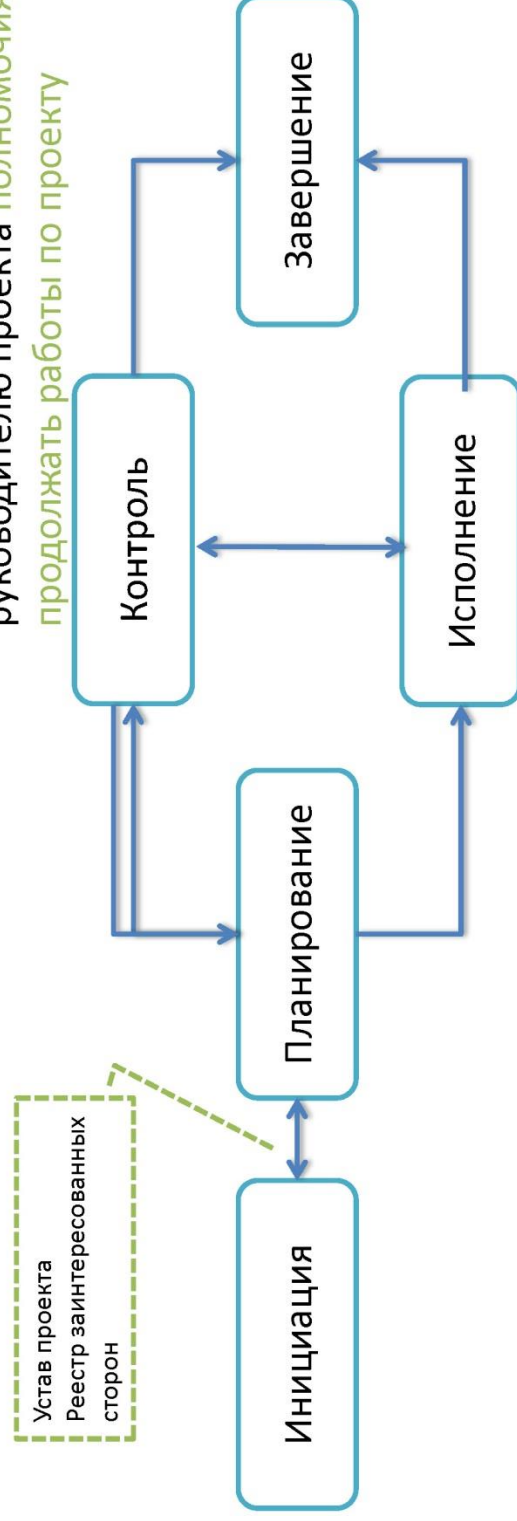
Каждая управленческая группа содержит процессы, которые могут относиться к любому проекту или фазе проекта



## ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.2.2

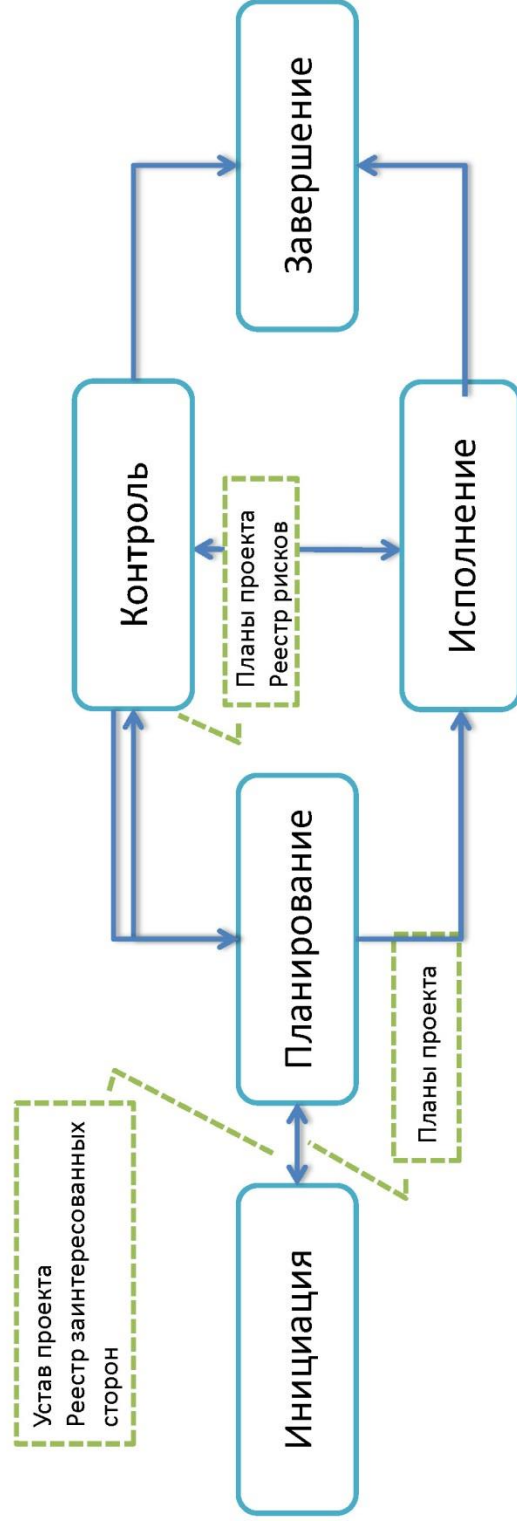
Процессы инициирования применяют для того, чтобы **начать фазу проекта** или **сам проект**, определить назначение проекта или его фазы, сформулировать задачи и предоставить руководителю проекта **полномочия продолжать работы по проекту**



## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.2.2

Процессы планирования применяются для **детального планирования проекта** и **формирования базового плана**, в соответствии с которым будут выполнены работы проекта и относительно которого будет проведена оценка исполнения

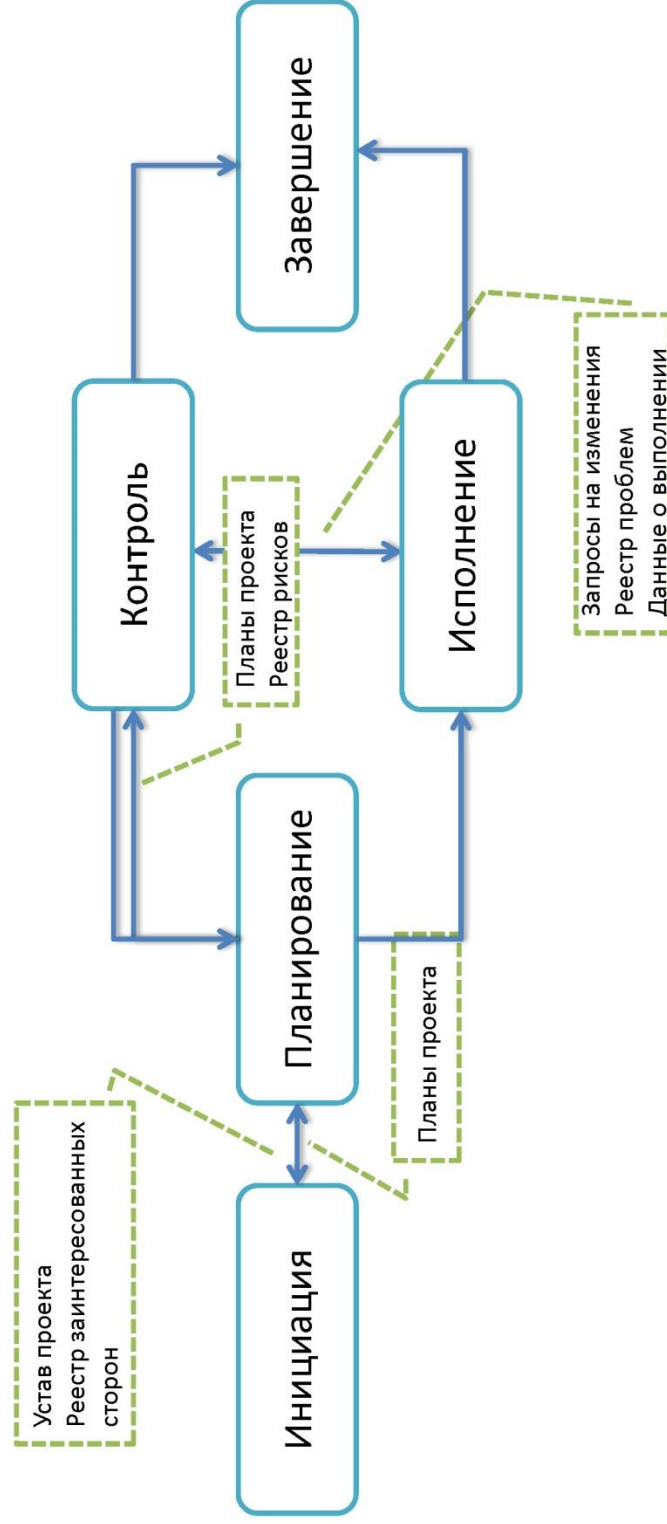




## ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.2.2

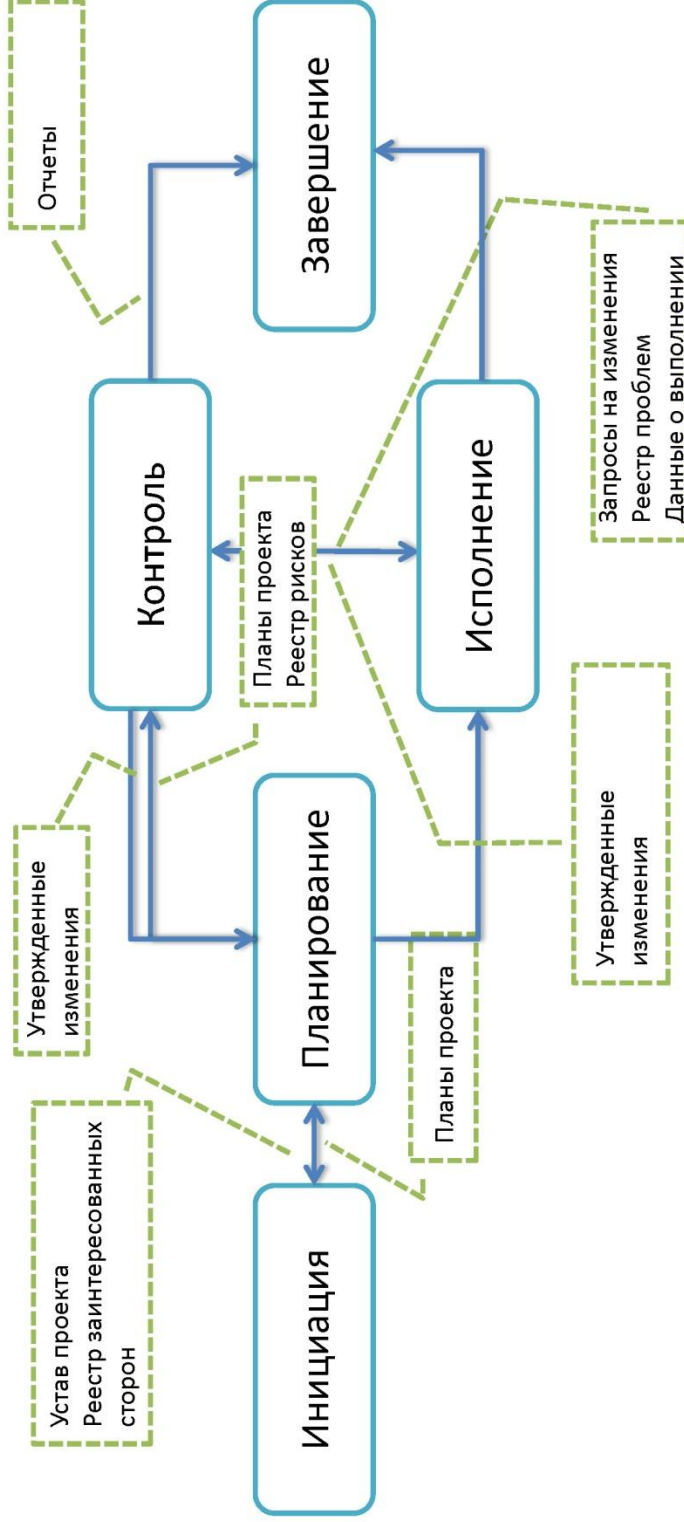
Процессы исполнения применяются для реализации работ по управлению проектом, обеспечивающих получение результатов проекта в соответствии с планами



## КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.2.2

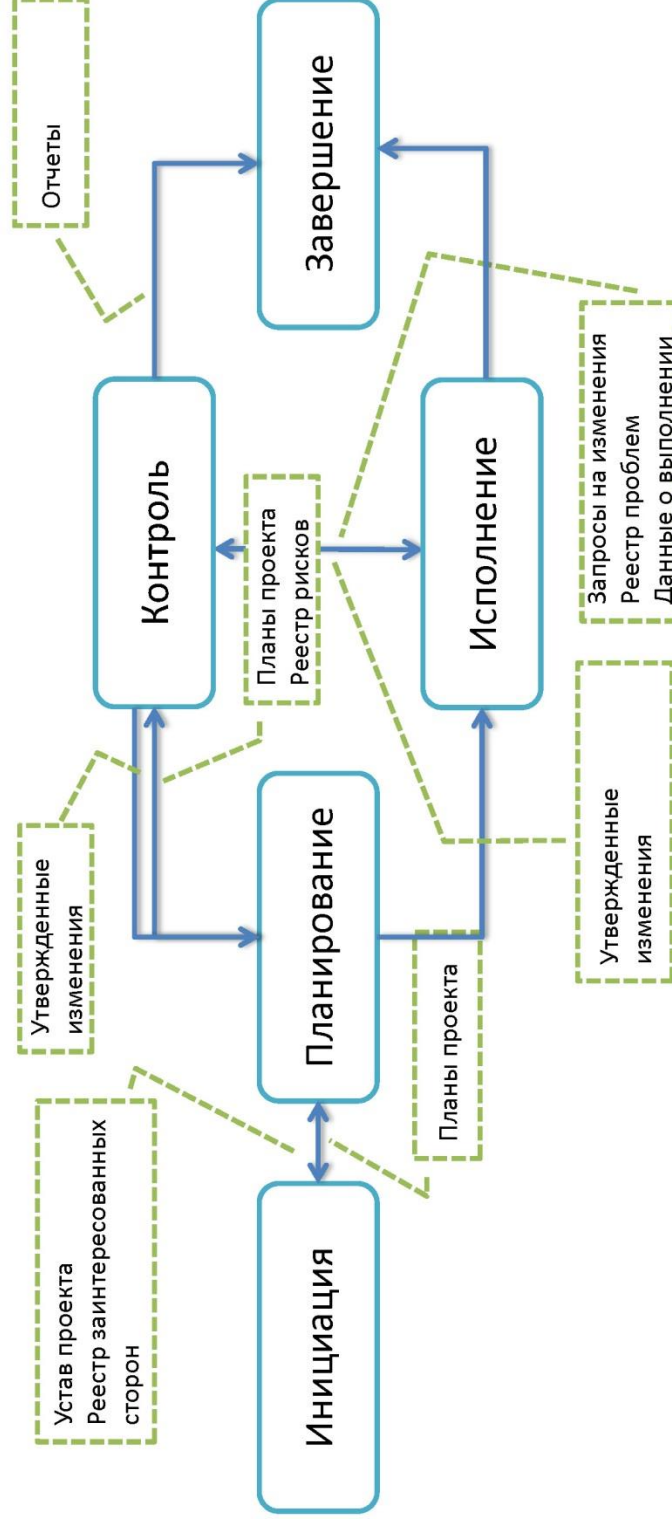
Процессы контроля применяют для отслеживания, анализа и регулирования хода выполнения проекта, а также для оценки **эффективности исполнения проекта**, выявления тех областей, в которых требуется применение корректирующих и предупреждающих действий, формирования запросов на изменения в проекте для обеспечения достижения целей проекта



## ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

ISO 21500 п. 4.2.2

Процессы завершения применяются для **формального признания** того, что **фаза или проект в целом завершены**, а также для анализа и соответствующего применения полученного опыта





## Модуль 4.

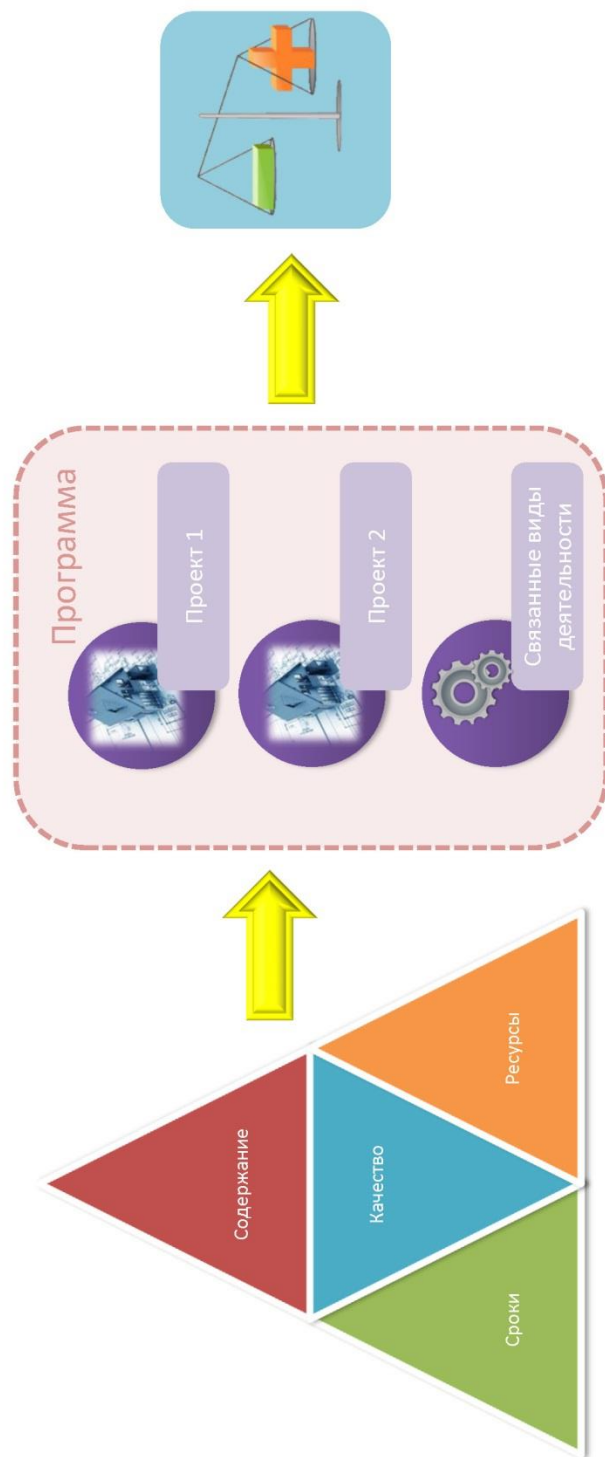
# Управление программой

# Содержание

1. Определение программы , его компоненты
2. Субъекты управления программой
3. Процессы управления программой

# 1. Определение программы, ее компоненты

ГОСТ Р 54871-2011 п.3.

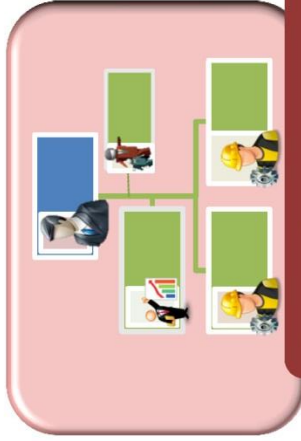


## 2. Субъекты управления программой

ГОСТ Р 54871-2011 п. 3.; 4.



Заинтересованные  
стороны



Ролевая (организационная)  
структура управления



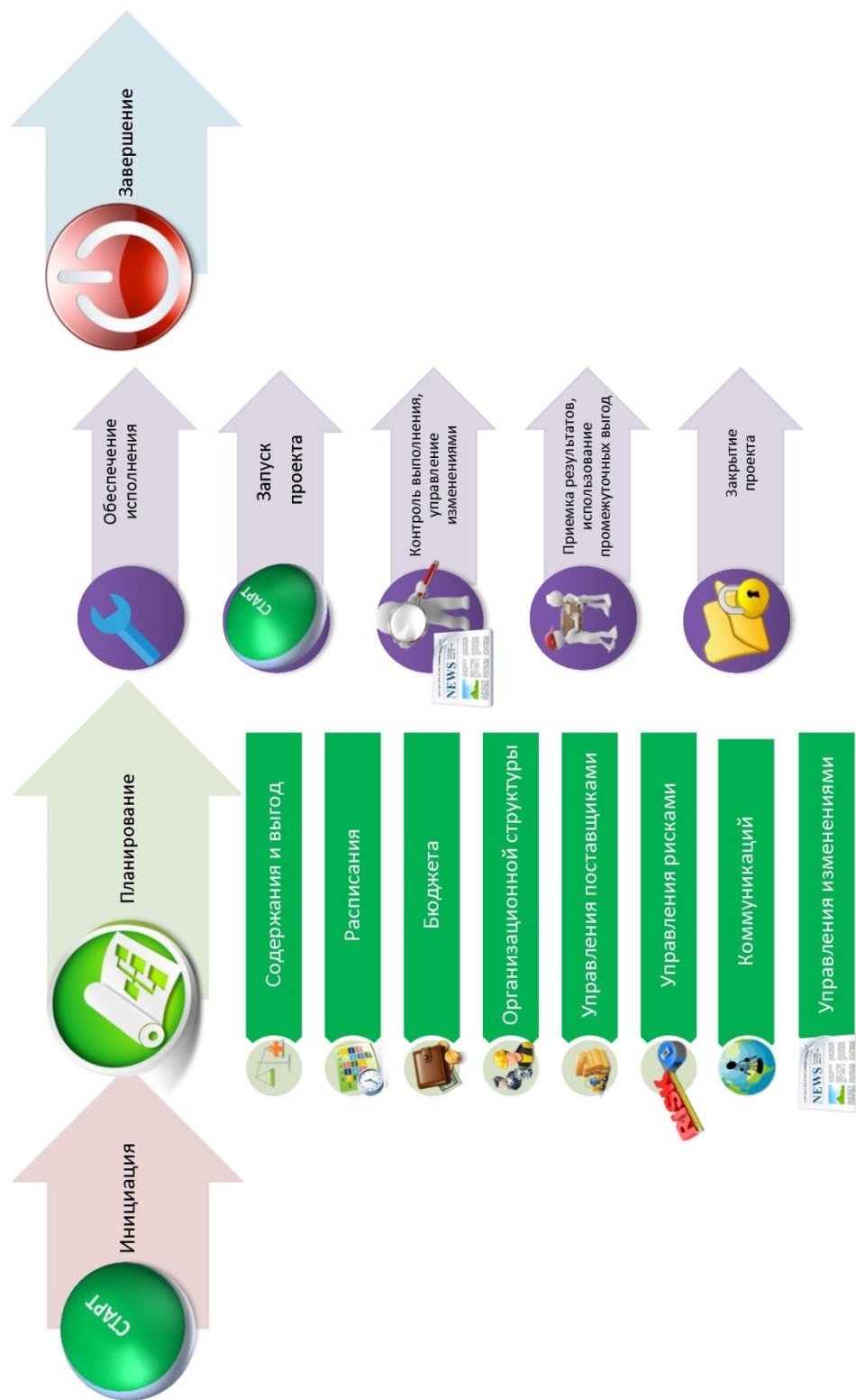
# Роль (организационная) структура управления программой

ГОСТ Р 54871-2011 п.4.



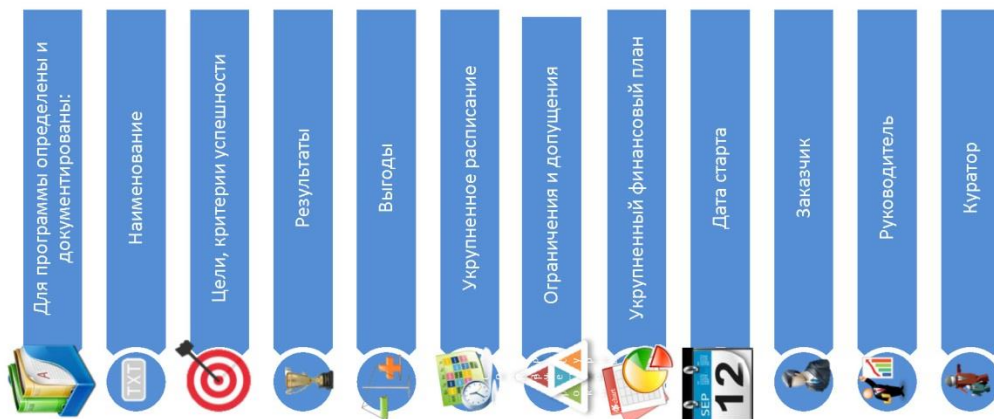
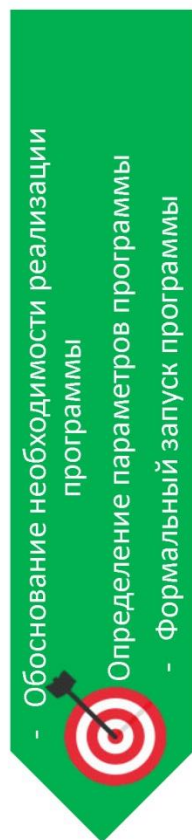
### 3. Процессы управления программой

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.2.



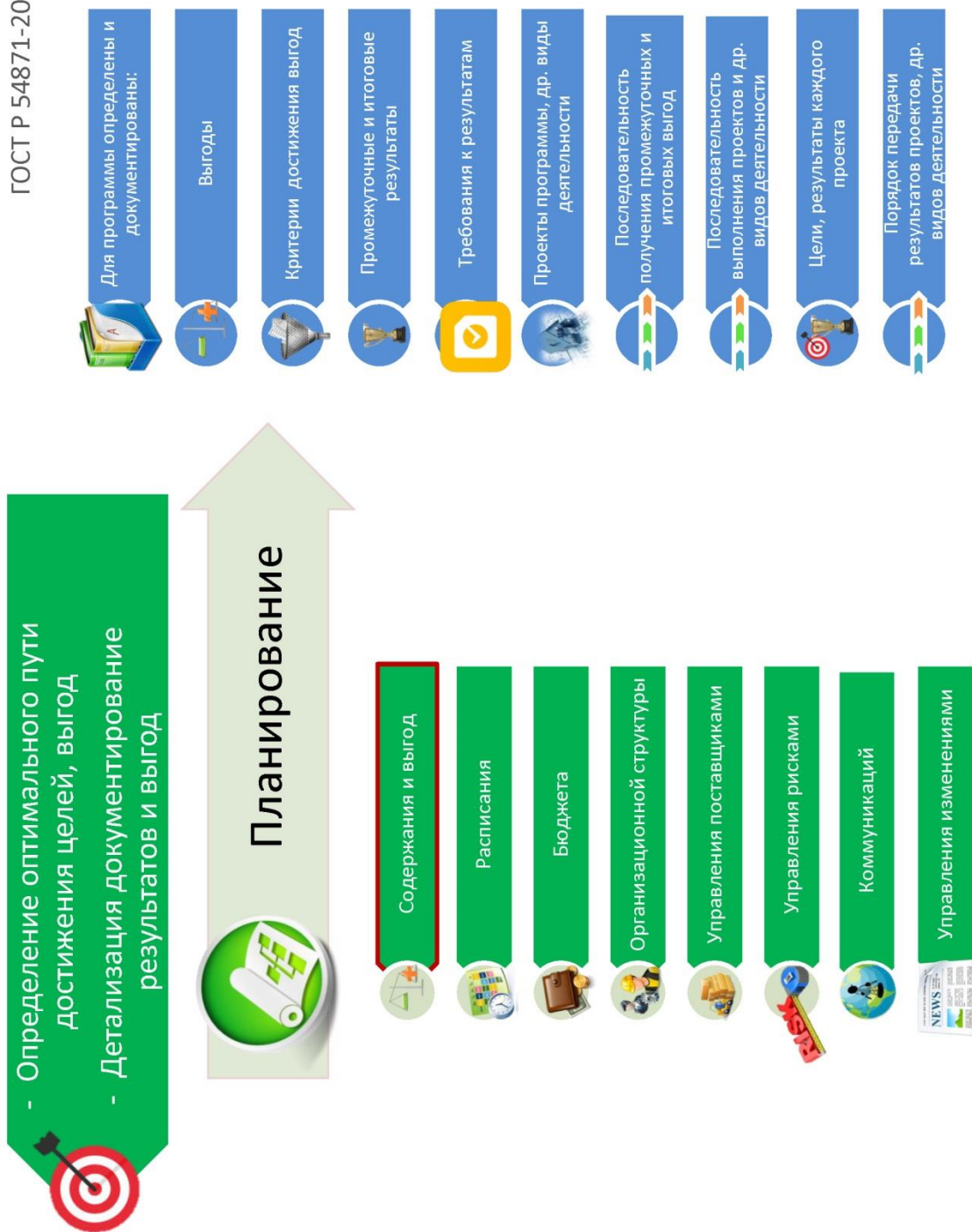
# Процесс инициации программы

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.2.

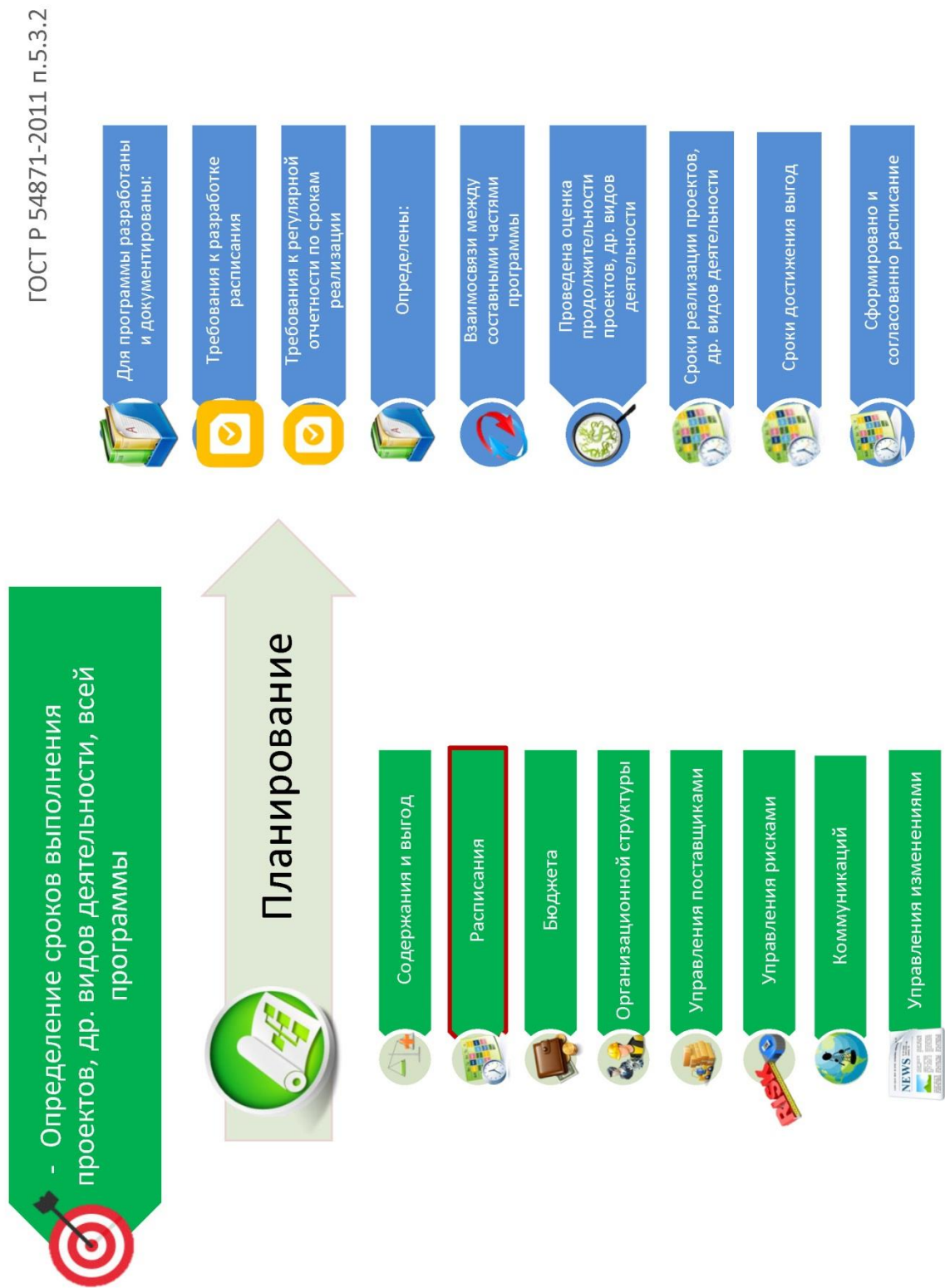


# Процесс планирования содержания и выгод

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.3.1



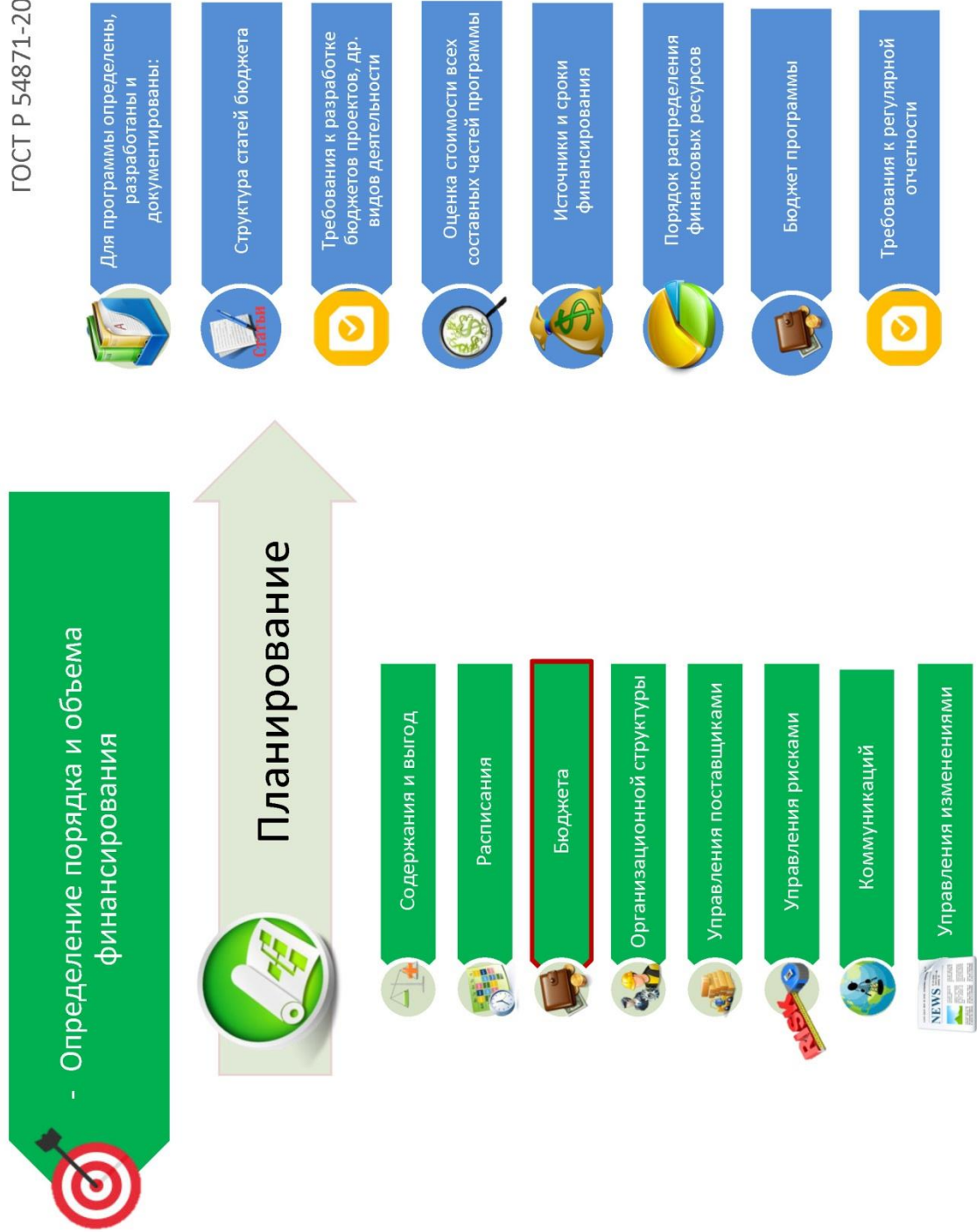
# Процесс разработки расписания





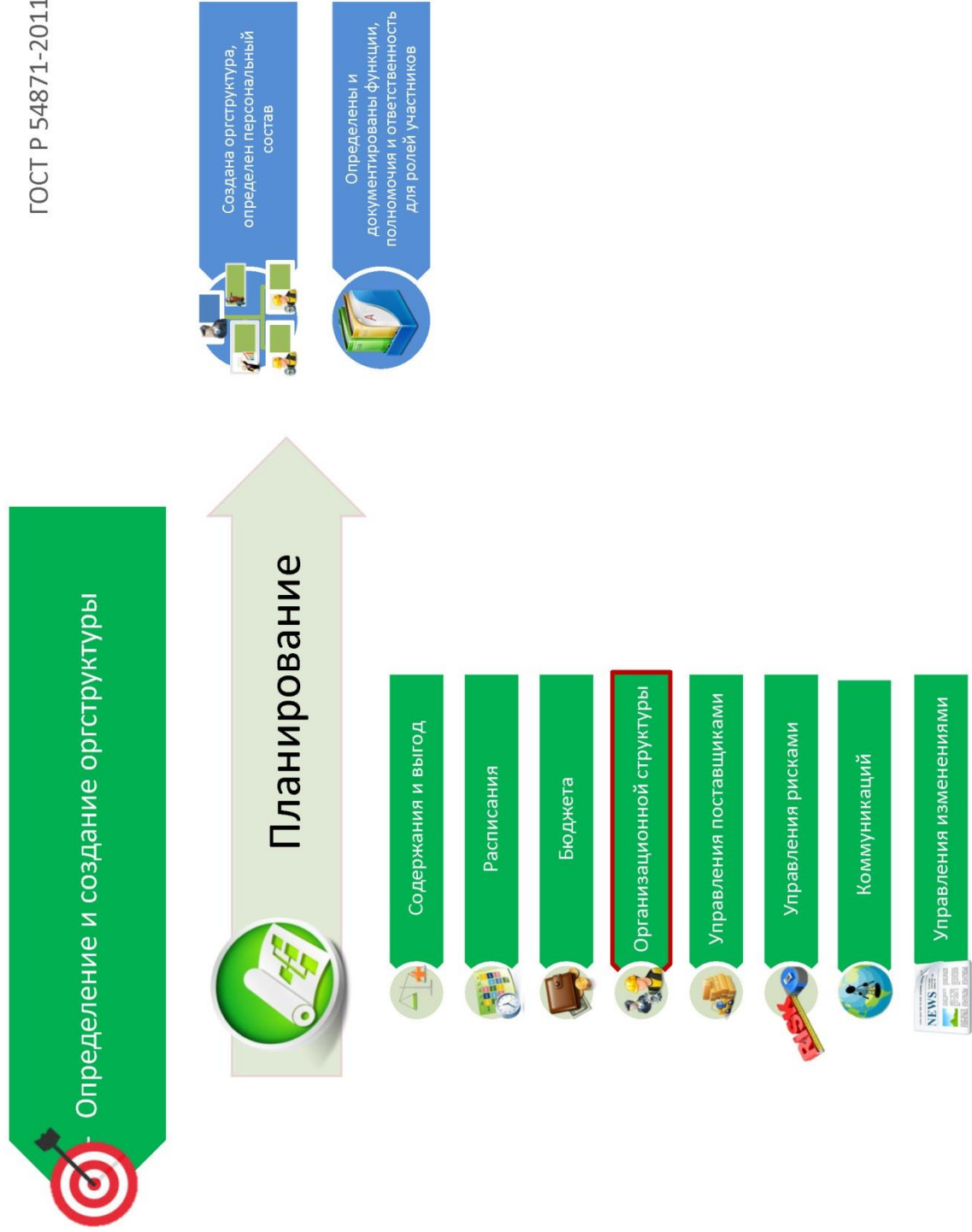
# Процесс планирования бюджета

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.3.3



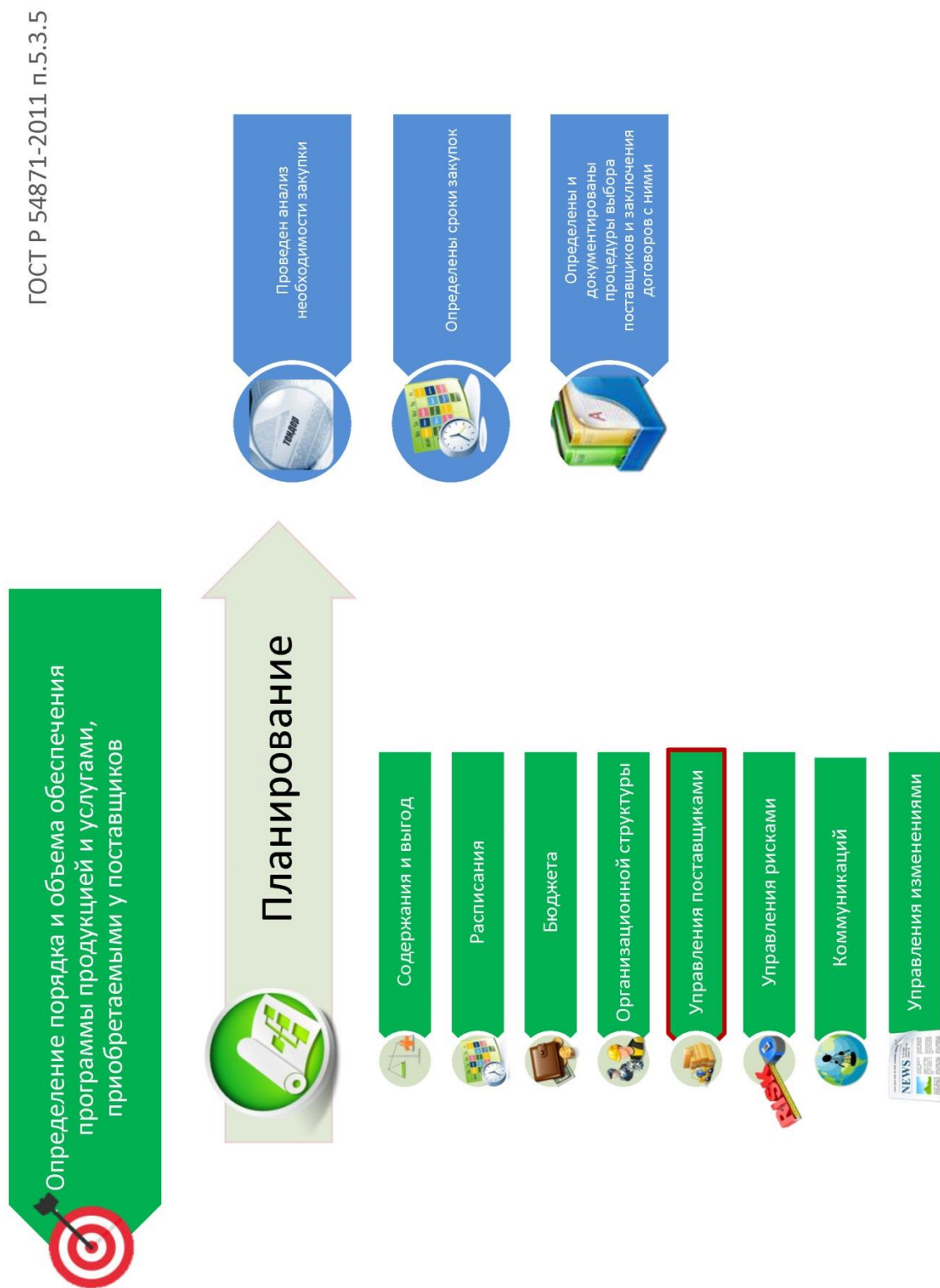
# Процесс организационного планирования

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.3.4

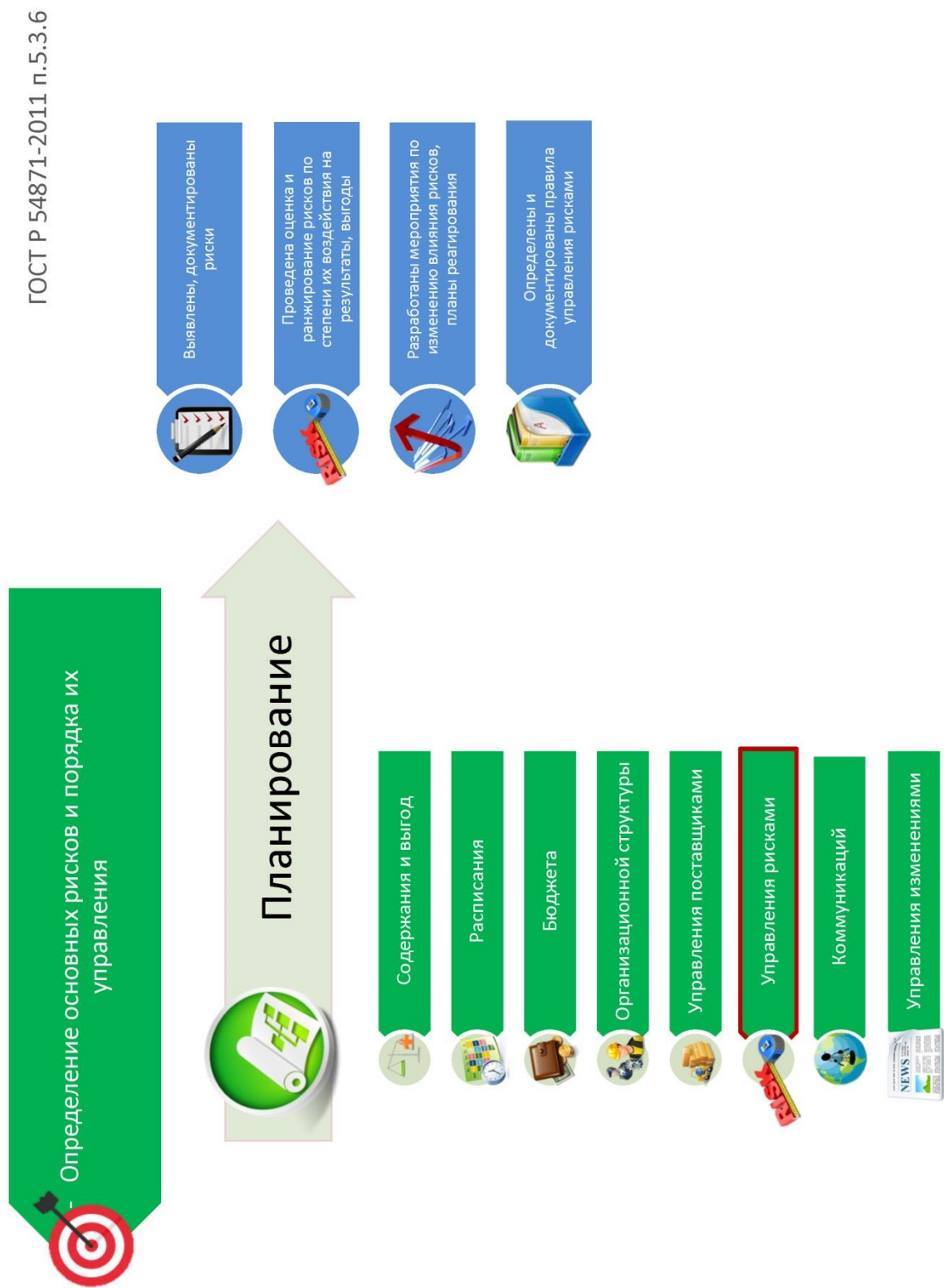




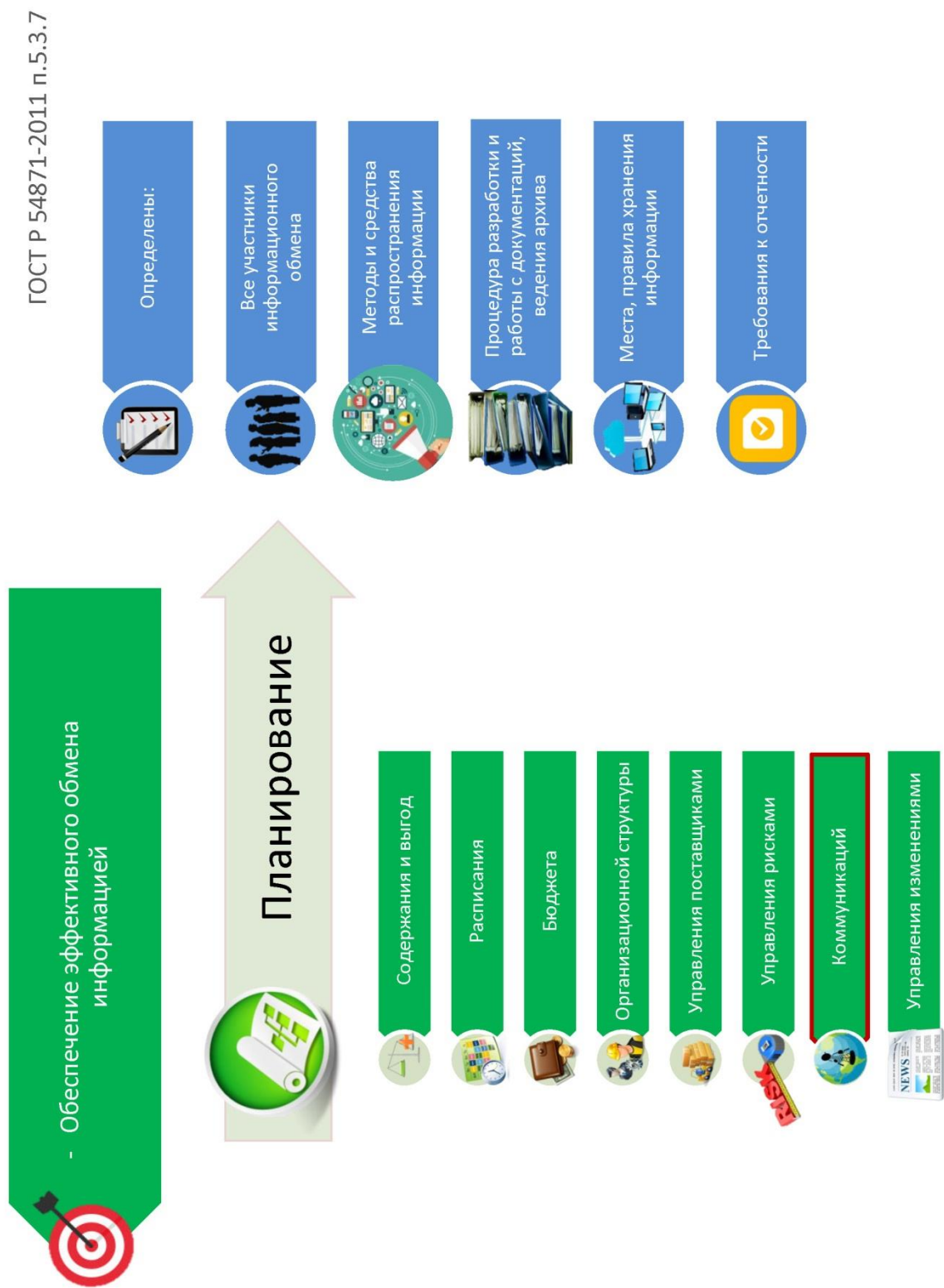
# Процесс управления поставщиками



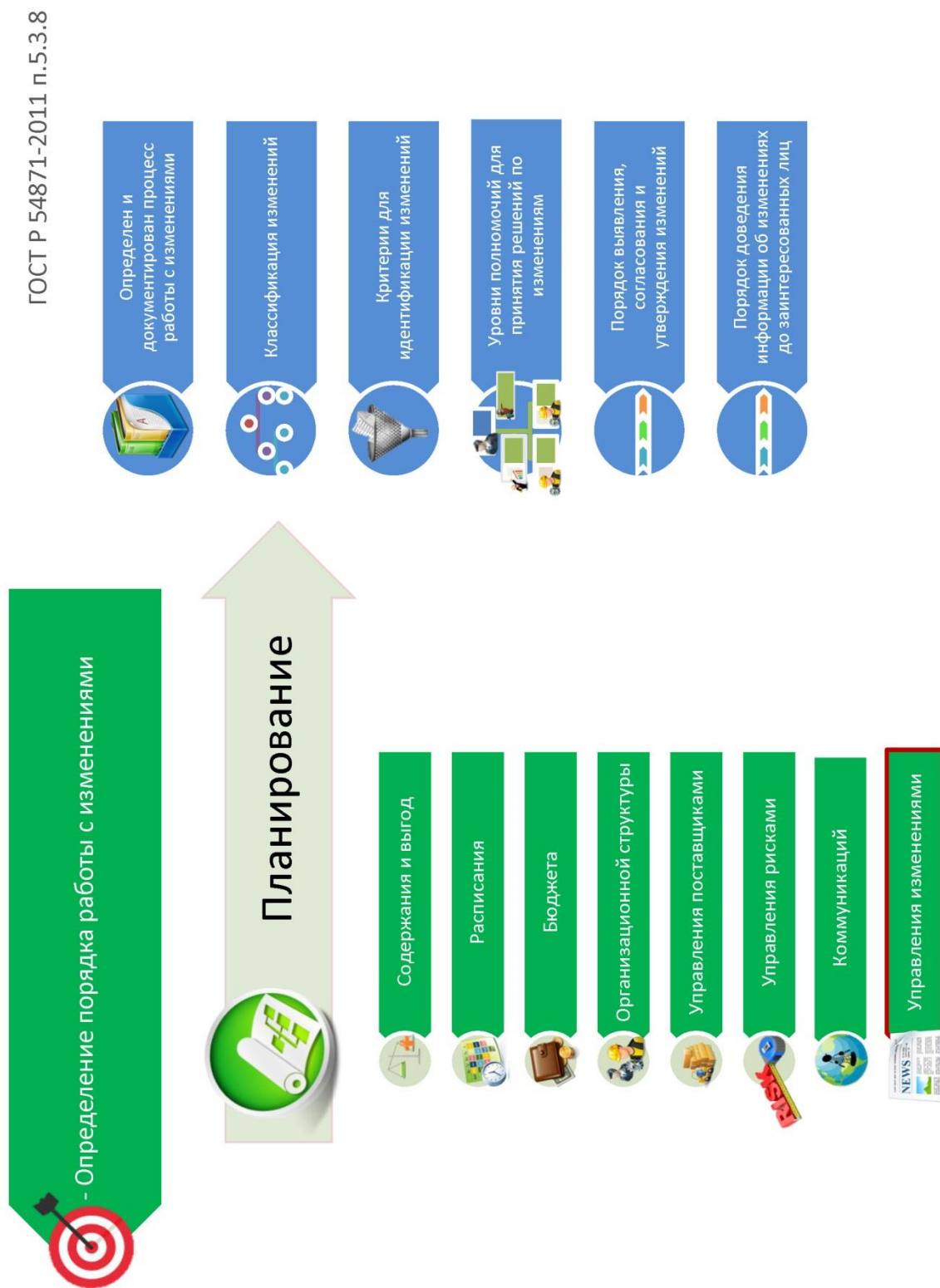
# Процесс управления рисками



# Процесс управления коммуникациями

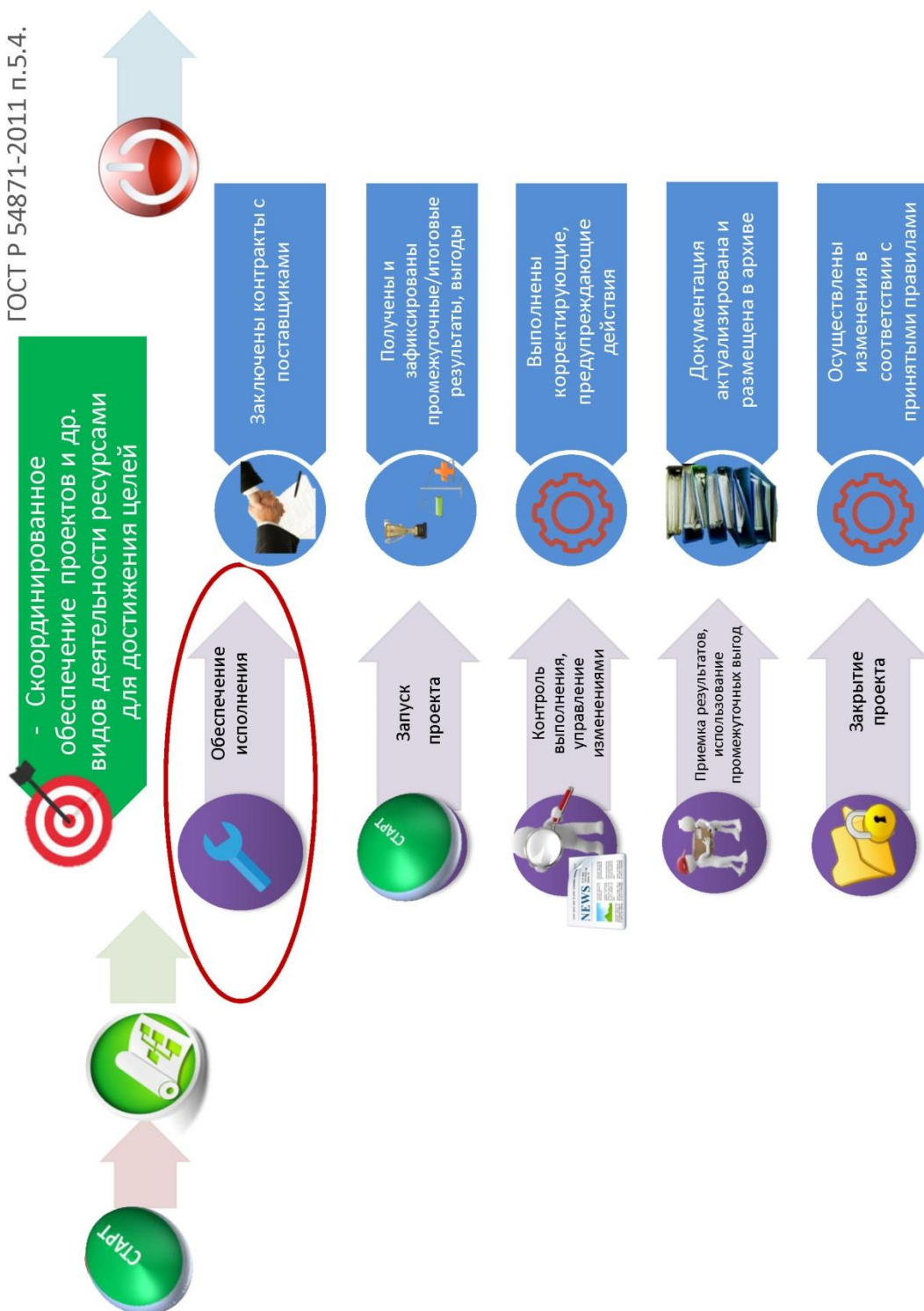


# Процесс управления изменениями



# Процесс обеспечения исполнения программы

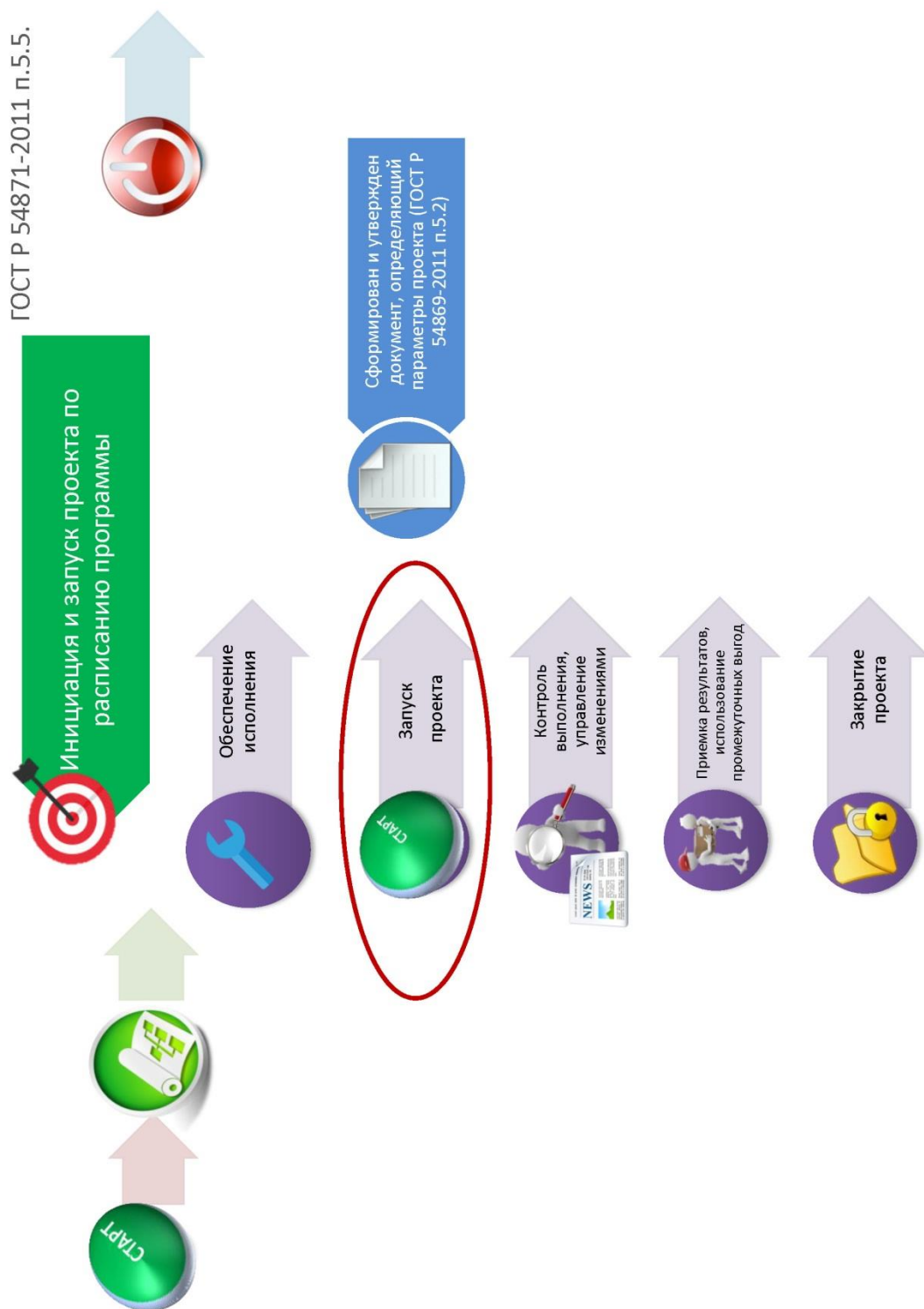
ГОСТ Р 54871-2011 п.5.4.





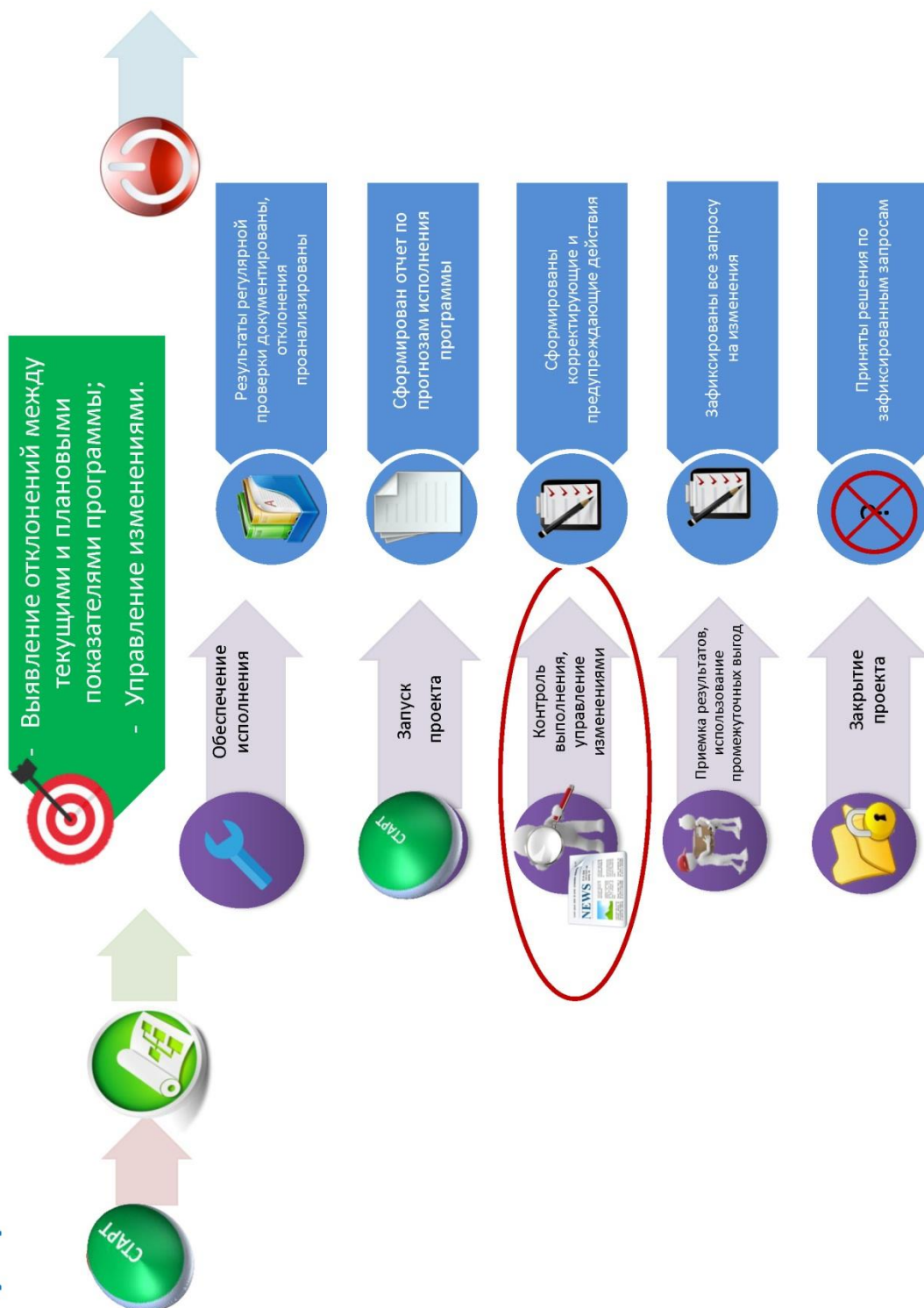
# Процесс запуска проекта программы

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.5.



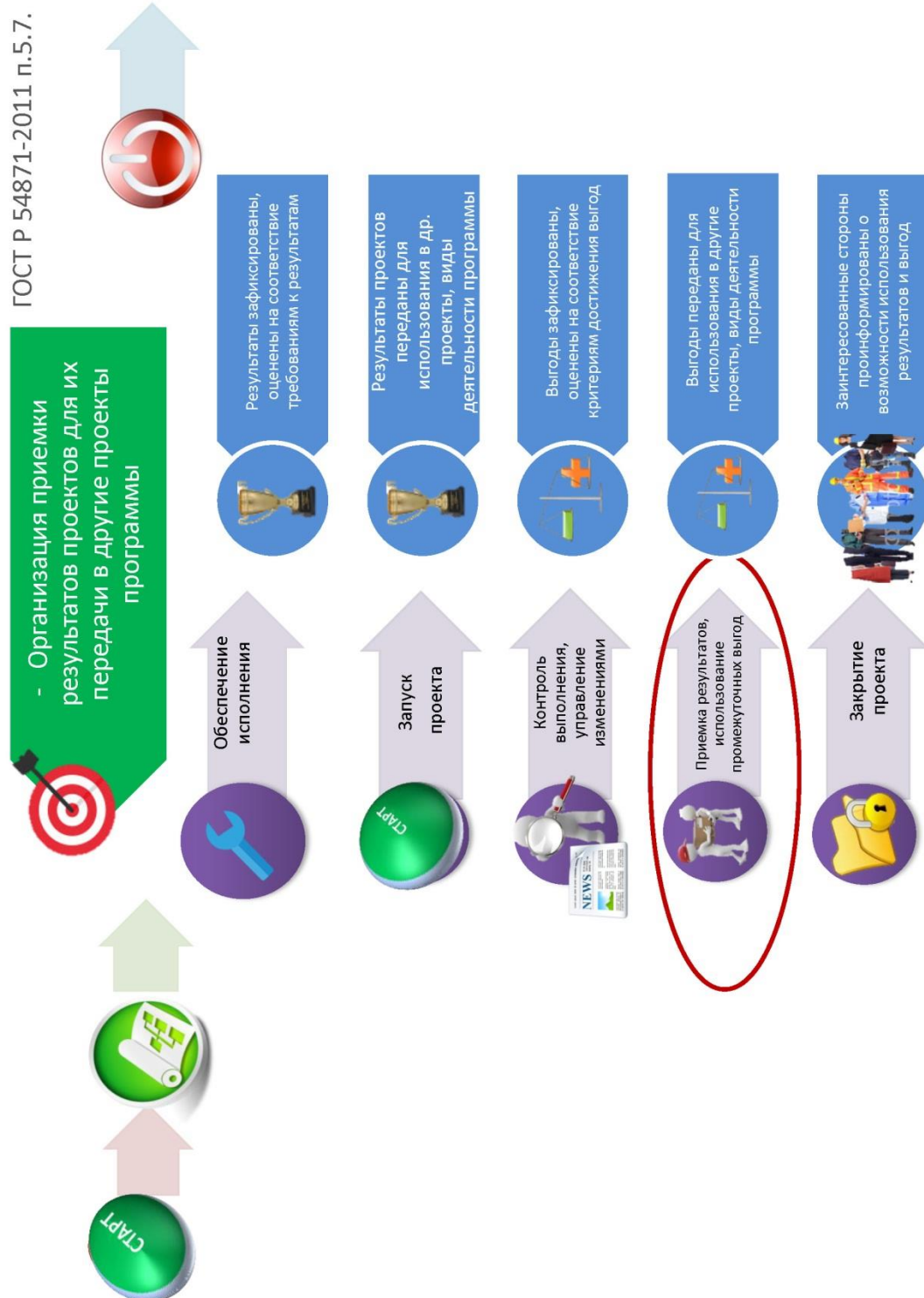
# Процесс контроля выполнения программы и управления изменениями

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.6.



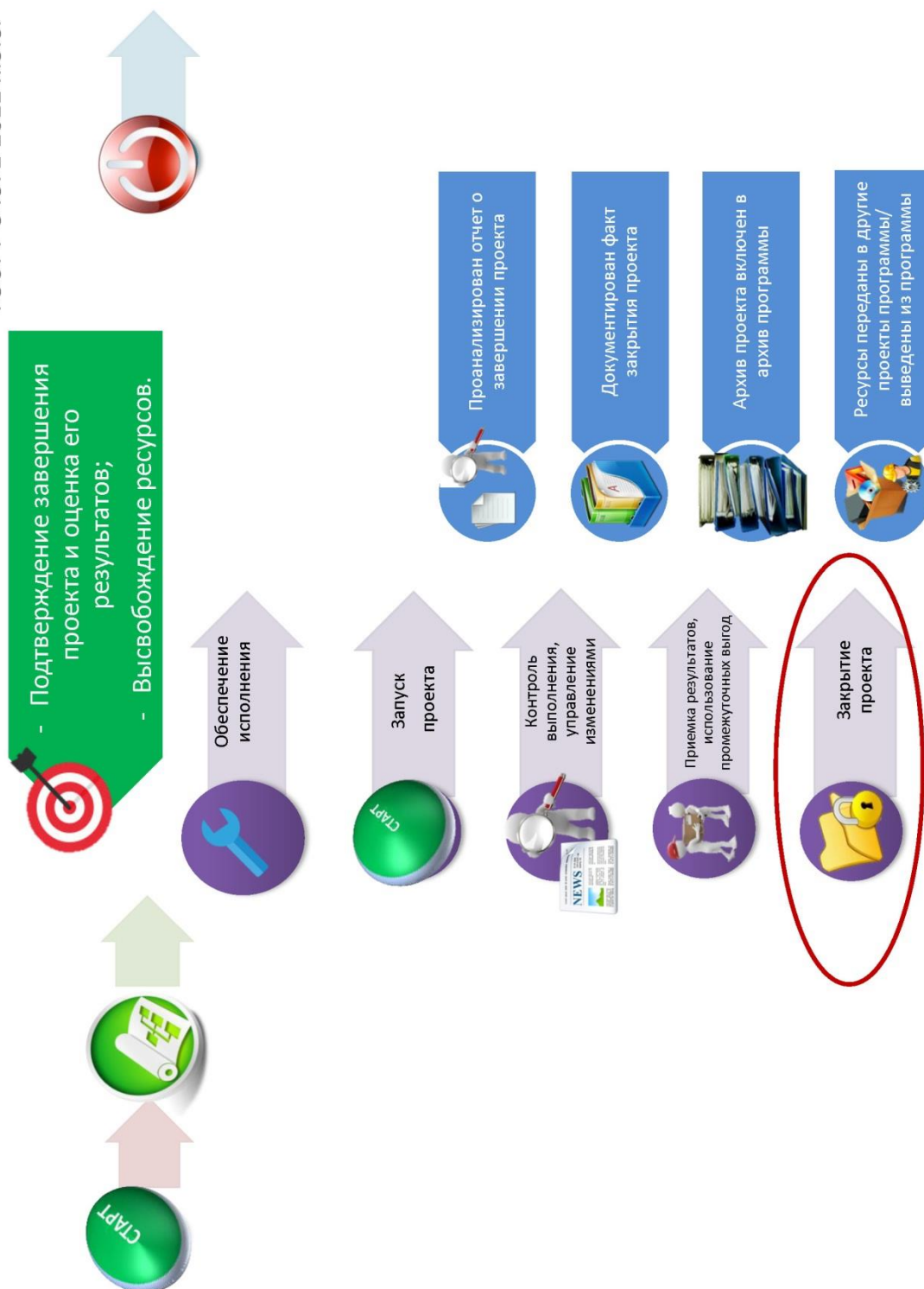


# Процесс приемки результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программы



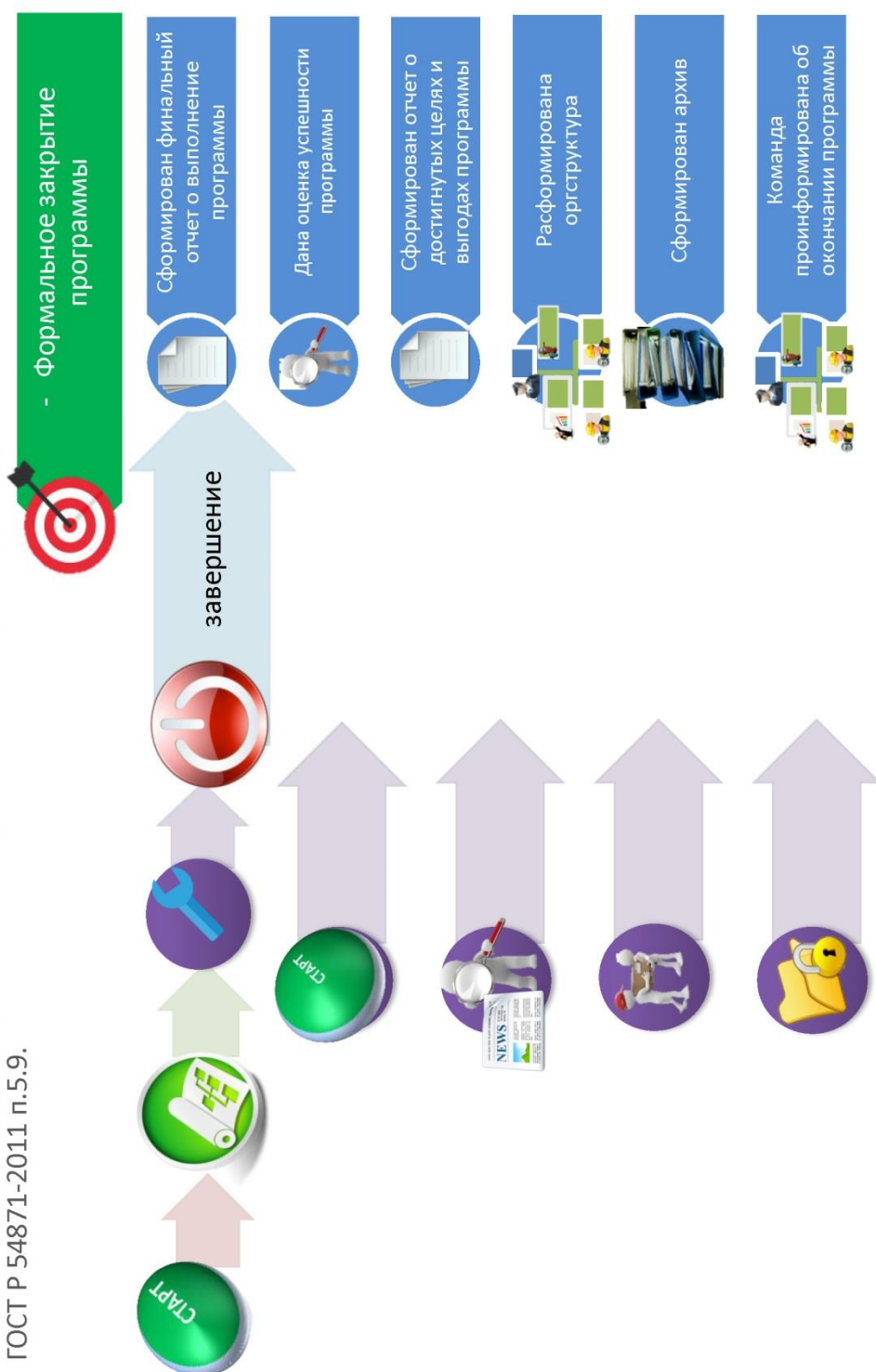
# Процесс закрытия проекта программы

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.8.



# Процесс завершения программ

ГОСТ Р 54871-2011 п.5.9.





## Модуль 5. Управление портфелем

# Содержание

1. Портфель как объект управления
2. Субъекты управления портфелем
3. Процессы управления портфелем

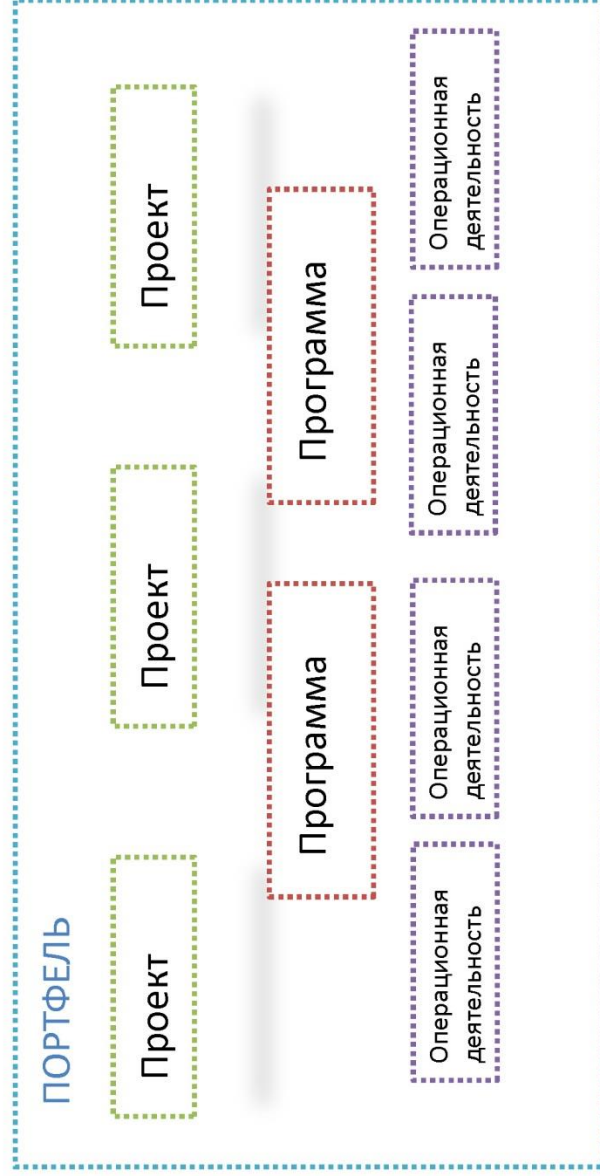




## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ

ГОСТ Р 54870 п. 3.8; ISO 21500 п. 3.2

**Портфель проектов** — набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.





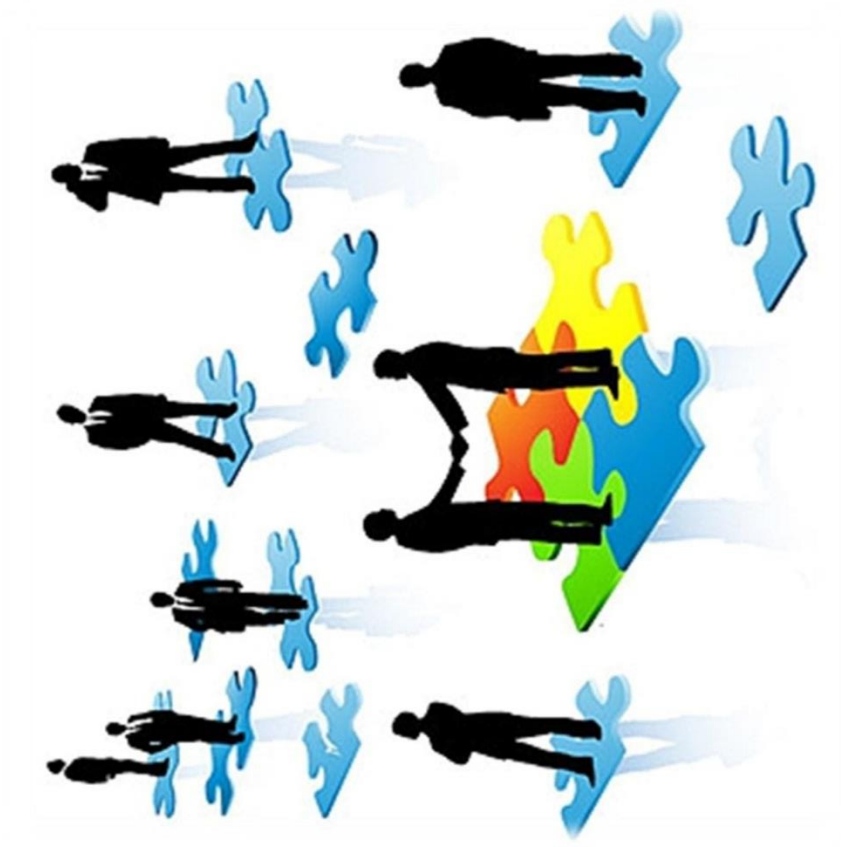
## КОМПОНЕНТ ПОРТФЕЛЯ

ГОСТ Р 54870 п. 3.8; ISO 21500 п. 3.2

**Компонент портфеля** – проект или программа, которые выполняются в рамках портфеля



## 2. Субъекты управления портфелем



## Организационная структура управления

ГОСТ Р 54870 п. 4

Ролевая (организационная) структура управления портфелем проектов может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но при управлении любым портфелем проектов **должны быть определены следующие роли:**

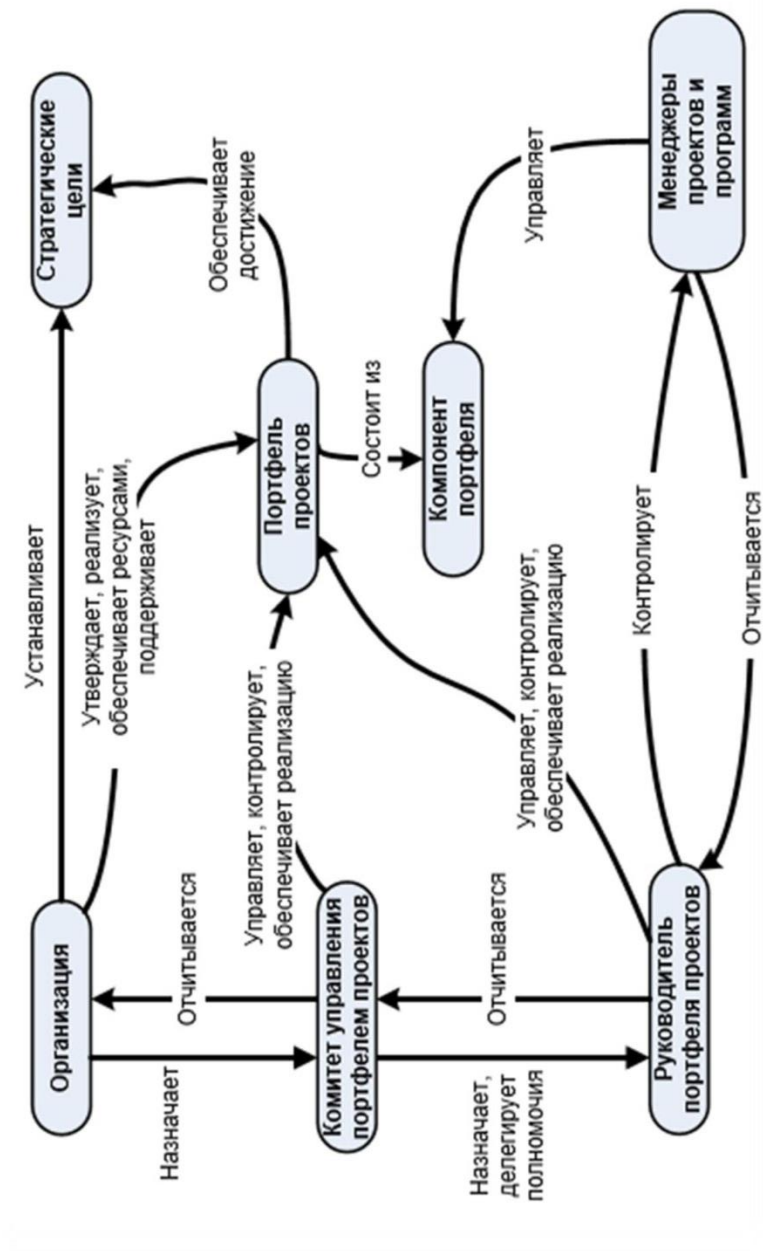
**Комитет управления портфелем** – коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов

**Руководитель портфеля** – лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчитывающееся перед комитетом управления портфелем проектов

**Офис управления портфелем проектов** – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов

## Взаимосвязь понятий менеджмента портфеля проектов

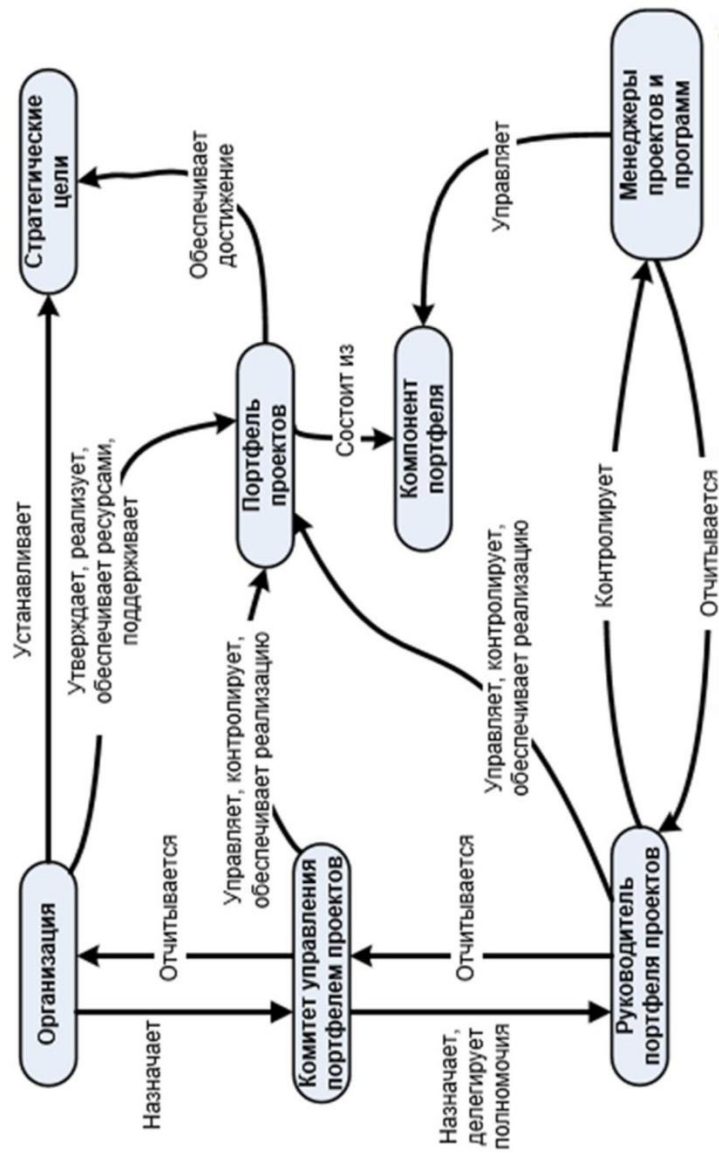
ГОСТ Р 54870 п. 4



# Офис управления портфелем проектов

ГОСТ Р 54870 п. 4

## Офис управления портфелем проектов



### 3. Процессы управления портфелем проектов



## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.1

Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на **достижение стратегических целей** организации путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями портфеля проектов в условиях определенных ограничений

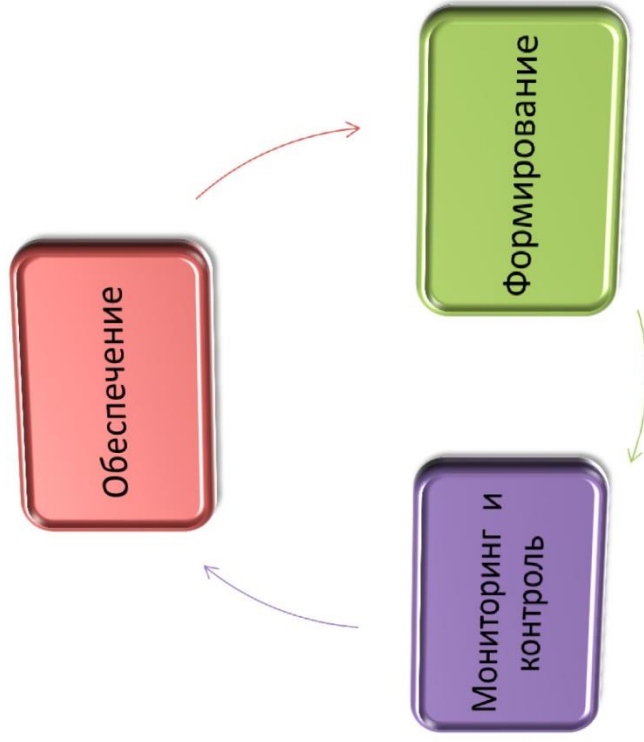
Управление портфелем проектов обеспечивает **связь** между уровнем **стратегического управления** в организации и уровнем **управления проектами** и **программами**



# ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.1

Управление портфелем проектов  
представляет **совокупность**  
**процессов** выполняющихся  
последовательно, но с  
**определенной цикличностью**



# ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

ГОСТ Р 54870 п. 5.2

Процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов

Цель процесса – обеспечение команды управления портфелем достоверной информацией для определения структуры и состава портфеля проектов, а также определение принципов управления портфелем проектов

## Выходы процесса:

- данные о миссии, стратегических целях и приоритетах организации в части управления портфелем
- данные об ограничениях портфеля
- информация, влияющая на стратегические решения управления организацией и портфелем проектов (рыночная конъюнктура, требования законодательства, изменения политической обстановки и др.)

Процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов

Цель процесса – установление единой системы формальных методик, процедур и критериев для управления портфелем проектов

## Выходы процесса:

- определен и утвержден перечень категорий компонентов портфеля
- определен и утвержден перечень параметров оценки компонентов для каждой категории
- определен и утвержден перечень методик оценки и анализа параметров оценки компонентов
- определен и утвержден интегральный показатель, отражающий степень важности и инвестиционной привлекательности компонента
- определен и утвержден перечень показателей портфеля
- утверждены нормативно-регламентные документы (регламенты, положения и т.п.) по управлению портфелем проектов

# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.3



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.3

Процесс идентификации  
компонентов портфеля  
проектов

Цель процесса – унификация, категоризация и структуризация информации о существующих предложениях по инициации новых проектов, а также реализуемых в настоящий момент проектах и программах в рамках портфеля проектов.

## Выходы процесса:

- определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля проектов, сгруппированных по категориям
- определен и документирован перечень отклоненных компонентов портфеля
- уточнен и документирован перечень реализуемых в настоящий момент компонентов портфеля, сгруппированных по категориям
- определен и документирован перечень компонентов, по которым требуется дополнительная информация для анализа.

# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.3

## Процесс оценки компонентов портфеля проектов

Цель процесса – сбор и подготовка объективной и полной информации о потенциальных и текущих компонентах портфеля для принятия обоснованного решения по ранжированию и расстановке приоритетов компонентов портфеля.

### Выходы процесса:

- определен и документирован перечень потенциальных компонентов портфеля с оценками по всем критериям
- определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с оценками (при необходимости)

## ГРУППА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.3

### Процесс расстановки приоритетов

Цель процесса – ранжирование и определение приоритетов компонентов по интегральному показателю и/или обоснованной необходимости для организации.

#### Выходы процесса:

- определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля с общей оценкой (приоритетом) компонента
- определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с новым рейтингом и приоритетом (при необходимости).



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.3

Процесс оптимизации и  
балансировки портфеля  
проектов

Цель процесса – формирование оптимального перечня компонентов, наилучшим образом обеспечивающих достижение стратегических целей организации с учетом существующих ограничений

## Выходы процесса:

- определен и документирован перечень компонентов, рекомендованных к реализации в рамках портфеля;
- определен и документирован перечень компонентов, не рекомендованных к включению в состав портфеля (отклоненные компоненты, компоненты, реализацию которых необходимо остановить и т.п.)
- определена структура портфеля
- определены и документированы результаты укрупненного распределения бюджета и ресурсов для одобренных компонентов)

# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

ГОСТ Р 54870 п. 5.3

## Процесс авторизации портфеля проектов

Цель процесса – формальные одобрение и утверждение состава текущего портфеля проектов, распределение ресурсов и бюджета портфеля между компонентами, утвержденными к реализации

### Выходы процесса:

- утверждена структура портфеля проектов и перечень компонентов, вошедших в состав портфеля
- утвержден перечень компонентов, не вошедших в состав текущего портфеля (отклоненные компоненты, компоненты, реализацию которых необходимо остановить и т.п.)
- утверждено распределение бюджетов и ресурсов для одобренных компонентов

# МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

ГОСТ Р 54870 п. 5.2

## Процесс контроля реализации портфеля проектов

**Цель процесса** – оперативное выявление отклонений текущих показателей от плановых показателей портфеля и обеспечение корректирующих действий для их устранения

### Выходы процесса:

- отчеты об исполнении компонентов портфеля и портфеля в целом
- запросы на изменение портфеля проектов
- управленческие решения

## Процесс управления изменениями портфеля проектов

**Цель процесса** – внесение управляемых изменений в состав портфеля и перераспределение ресурсов при изменении внешних и внутренних условий

### Выходы процесса:

- запросы на изменения для дополнительного анализа
- утвержденные запросы на изменения
- скорректированный портфель/компонент портфеля в соответствии с утвержденным запросом на изменение

# ТРЕБОВАНИЯ К ДОКУМЕНТАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ

ГОСТ Р 54870 п. 5.2



- ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению проектом  
<http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/project/sert/>
- ГОСТ Р 54871-2011 Требования к управлению программой  
<http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/project/sert/>
- ГОСТ Р 54870-2011 Требования к управлению портфелем проектов  
<http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/project/sert/>
- ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 Руководство по проектному менеджменту  
<http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/project/sert/>



#### 4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что из перечисленного наиболее вероятно можно отнести к операционной деятельности?

(Укажите несколько вариантов ответа)

- ☐ Разработка нового продукта или услуги
- ☐ Усовершенствование информационной системы
- ☐ Обслуживание клиентов
- ☐ Техническая поддержка операционной системы

2. Определите, к какому компоненту проектной деятельности наиболее вероятно относится следующее описание: совокупность проектов преследующих цель вывести компанию на международные рынки в условиях общих ограничений.

(Укажите один вариант ответа).

- ☐ Программа
- ☐ Портфель
- ☐ Проект
- ☐ Ни один из вариантов

3. Для строительства завода в соседнем регионе компании требуется: выкупить участок земли, закупить строительные материалы и возвести здание, установить оборудование, набрать команду. Руководство компании приняло решение управлять этой деятельностью как проектом. Верно ли, поступило Руководство компании, почему?

(Укажите один вариант ответа).

- ☐ Да, потому что любая деятельность, ограниченная во времени, - это проект
- ☐ Да, потому что эта деятельность уникальна
- ☐ Нет, потому что перечисленные процессы всегда выполняются в рамках операционной деятельности
- ☐ Нет, потому что это программа

4. Какие из приведенных утверждений являются верными?

(Укажите несколько вариантов ответа)

- ☐ Операции выполняются временными командами и направлены на получение уникального результата
- ☐ Программа - это группа взаимосвязанных проектов и других работ, согласованных со стратегическими целями организации
- ☐ Внешняя среда (внешние условия, окружение) проекта не может влиять на процесс выполнения проекта и достижение его целей
- ☐ Извлечение выгод от проекта является обязанностью заказчика

5. Какие из перечисленных процессов относятся к предметной группе «Коммуникации»?

(Укажите несколько вариантов ответа).

- ☐ Распространение информации
- ☐ Управление коммуникациями
- ☐ Планирование коммуникаций
- ☐ Определение заинтересованных сторон



- 6. Что из перечисленного наиболее подходит для определения роли «Заказчик»?**  
(Укажите один вариант ответа).
- ☐ Лицо, ответственное за достижение цели проекта
  - ☐ Лицо, обеспечивающее проект всеми ресурсами
  - ☐ Лицо, которое принимает решения если Руководитель проекта не имеет на это полномочий
  - ☐ Физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
- 7. Для достижения цели «Лидерство на рынке» необходимо осуществить коммерческий запуск нескольких продуктов. Руководство предприятия приняло решение управлять этой деятельностью как проектом. Верно ли поступило руководство?**  
(Укажите один вариант ответа).
- ☐ Нет, т.к. это программа
  - ☐ Да, т.к. эта деятельность уникальна для предприятия
  - ☐ Да, т.к. любой деятельностью, ограниченной во времени, имеет смысл управлять как проектом
  - ☐ Нет, т.к. запуск нового продукта это постоянная деятельность предприятия
- 8. Что является основной ответственностью руководителя программы?**  
(Укажите один вариант ответа).
- ☐ Определение целей программы
  - ☐ Достижение цели программы
  - ☐ Реализация программы
  - ☐ Достижение целей и выгод программы
- 9. Какие из приведенных утверждений, являются верными?**  
(Укажите несколько вариантов ответа).
- ☐ Проект направлен на получение уникального результата. При этом достижение выгоды для организации может обеспечиваться на уровне программы
  - ☐ Проект в рамках программы всегда приносит выгоду для организации
  - ☐ Проект направлен на получение уникального результата
  - ☐ Достижение цели проекта является ответственностью руководителя проекта
- 10. Что из перечисленного подходит под определение «План проекта»?**  
(Укажите один вариант ответа).
- ☐ Документ или набор документов, который определяет способы мониторинга, реализации и контроля проекта
  - ☐ Документ, предназначенный для формального утверждения основных параметров проекта в т. ч. целей, результатов, ключевых ролей
  - ☐ Документ, фиксирующий базовый план, используемый при выполнении работ. В т. ч. планы по содержанию качеству, рискам и др.
  - ☐ Документ, фиксирующий последовательность проектных работ
- 11. Что из перечисленного является элементом проектной деятельности?**  
(Укажите несколько вариантов ответа).
- ☐ Управление портфелем проектов
  - ☐ Реализация проектов
  - ☐ Управление программой
  - ☐ Мониторинг операционной деятельности

**12. Что наиболее подходит под определение термина «Проект»?**

**(Укажите 1 вариант ответа).**

- ☐ Деятельность, направленная на получения уникального результата
- ☐ Деятельность по созданию нового продукта
- ☐ Деятельность, несвойственная для предприятия
- ☐ Деятельность по созданию уникального продукта в условиях временных ограничений

**13. Продукт проекта можно охарактеризовать как...**

**(Укажите 1 вариант ответа).**

- ☐ Материальный или нематериальный актив, который должен быть получен в ходе реализации проекта
- ☐ Цель проекта
- ☐ Измеримый результат проекта
- ☐ Содержание проектных работ

**14. Что из перечисленного можно отнести к компонентам программы?**

**(Укажите несколько вариантов ответа)**

- ☐ Любая совокупность проектов
- ☐ Взаимосвязанные проекты, направленные на достижение общей выгоды
- ☐ Программа
- ☐ Задачи операционной деятельности, направленные на достижение целей, поставленных перед программой

**15. Что из перечисленного является основной ответственностью Заказчика программы?**

**(Укажите один вариант ответа)**

- ☐ Административно-финансовая поддержка программы
- ☐ Достижение уникальных результатов проектов программы
- ☐ Достижение выгод программы
- ☐ Определение целей программы

**16. Какие из перечисленных ролей должны быть определены для управления программой?**

**(Укажите несколько вариантов ответа)**

- ☐ Спонсор программы
- ☐ Комитет управления программой
- ☐ Куратор программы
- ☐ Руководитель проекта программы

**17. При планировании рисков программы Руководитель программы не только выявил риски, но осуществил их ранжирование по степени влияния на достижение результатов и выгод программы. Правильно ли поступил руководитель программы?**

**(Укажите один вариант ответа)**

- ☐ Нет, потому что нужно уметь управлять всеми рисками
- ☐ Нет, потому что это оказывает дополнительную нагрузку на проектный офис
- ☐ Да, потому что необходимо расставить приоритеты рискованных событий, которыми нужно управлять в первую очередь
- ☐ Да, потому что это процедура, которую рекомендуется повторять раз в квартал.

**18. Что из перечисленного является основными целями процесса планирования управления изменениями в программе?**

**(Укажите один вариант ответа)**

- ☐ Оперативное выявление отклонений между текущими и плановыми показателями программы
- ☐ Определение порядка работы с изменениями
- ☐ Обеспечение эффективного обмена информацией между лицами, реализующими программу
- ☐ Управление изменениями в соответствии с утверждённой процедурой

**19. В рамках процесса закрытия проекта программы Руководитель программы должен**

**(Укажите несколько вариантов ответа)**

- ☐ Сформировать финальный отчет о выполнении проекта
- ☐ Документально зафиксировать факт закрытия проекта
- ☐ Результаты проекта в соответствии с расписанием передать для использования в другие проекты программы
- ☐ Ресурсы проекта передать в другие проекты программы

**20. Руководитель портфеля проектов принял решение о включении отдельного проекта в состав портфеля IT-проектов организации на основании того, что проект будет реализован силами IT-подразделения. Верно ли поступил руководитель портфеля и почему?**

**(Укажите 1 вариант ответа).**

- ☐ Да, потому что компоненты объединяются в портфель для эффективного управления при использовании общих ресурсов
- ☐ Да, потому что таким образом проект быстрее получит необходимые ресурсы
- ☐ Нет, т.к. проект всегда входит в программу
- ☐ Нет, т.к. такие решения может принимать управляющий комитет портфеля проектов

## Ключ к тестовым заданиям

1.
  - ☐ Обслуживание клиентов
  - ☐ Техническая поддержка операционной системы
2.
  - ☐ Программа
3.
  - ☐ Да, потому что эта деятельность уникальна
4.
  - ☐ Программа - это группа взаимосвязанных проектов и других работ, согласованных со стратегическими целями организации
  - ☐ Извлечение выгод от проекта является обязанностью заказчика
5.
  - ☐ Распространение информации
  - ☐ Управление коммуникациями
  - ☐ Планирование коммуникаций
6.
  - ☐ Физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
7.
  - ☐ Нет, т.к. это программа
8.
  - ☐ Достижение целей и выгод программы
9.
  - ☐ Проект направлен на получение уникального результата. При этом достижение выгоды для организации может обеспечиваться на уровне программы
  - ☐ Проект направлен на получение уникального результата
  - ☐ Достижение цели проекта является ответственностью руководителя проекта
10.
  - ☐ Документ, фиксирующий базовый план, используемый при выполнении работ. В т.ч. планы по содержанию качеству, рискам и др.
11.
  - ☐ Управление портфелем проектов
  - ☐ Реализация проектов
  - ☐ Управление программой
12.
  - ☐ Деятельность по созданию уникального продукта в условиях временных ограничений

**13.**

- Материальный или нематериальный актив, который должен быть получен в ходе реализации проекта

**14.**

- ☐ Взаимосвязанные проекты, направленные на достижение общей выгоды
- ☐ Задачи операционной деятельности, направленные на достижение целей, поставленных перед программой

**15.**

- Определение целей программы

**16.**

- ☐ Куратор программы
- ☐ Руководитель проекта программы

**17.**

- Да, потому что необходимо расставить приоритеты рискованных событий, которыми нужно управлять в первую очередь

**18.**

- Да, потому что необходимо расставить приоритеты рискованных событий, которыми нужно управлять в первую очередь

**19.**

- ☐ Документально зафиксировать факт закрытия проекта
- ☐ Ресурсы проекта передать в другие проекты программы

**20.**

- Да, потому что компоненты объединяются в портфель для эффективного управления при использовании общих ресурсов

*Учебное издание*

**Говоруха Наталья Сергеевна  
Семибратский Максим Викторович  
Маматова Наталья Анатольевна**

**ПОДГОТОВКА К ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПМ СТАНДАРТ**

**Учебно-методическое пособие**

Публикуется в авторской редакции  
Оригинал-макет: А.Н. Оберемок  
Выпускающий редактор: Л.П. Котенко

Оригинал-макет подписан 16.06.2017. Формат 60×90/16.  
Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 9,4. Заказ 115.  
Оригинал-макет подготовлен в ИД «Белгород» НИУ «БелГУ»  
308015 г. Белгород, ул. Победы, 85